

LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MONDRAGON INICIAN UN NUEVO CURSO APOSTANDO POR LA PRESENCIALIDAD PLENA Y REFORZANDO LOS VALORES DIFERENCIALES DE SUS PROPUESTAS.

618

**ULMA** 60 años de compromiso y trabajo cooperativo. **COPRECI** 75 milioi euroko inbertsioa egingo du mundu mailako hornitzaile gisa hazteko. **DANOBATGROUP** destinará 600.000 euros a proyectos de cooperación social. **BAIC** nace para liderar e impulsar el desarrollo de la Inteligencia Artificial en Euskadi. **LORAMENDI & AURRENAK** colaboran para dar una mejor respuesta a sus clientes. **MONDRAGON UNIBERTSITATEA** entre las 10 mejores universidades del Estado.



ARIEL GUARCO, PRESIDENTE  
DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL **18**

"LA RECETA PARA LOS DESAFÍOS  
QUE NOS PRESENTA EL MUNDO  
ES LA COOPERACIÓN".

\* Un grupo de estudiantes de la Facultad de Humanidades de Mondragon Unibertsitatea en los pasillos del recién renovado edificio Dorleta, en Eskoriatza (Gipuzkoa).



## OFERTA EDUCATIVA

22

20.000 estudiantes y profesionales pasan cada año por las aulas de los centros educativos integrados en MONDRAGON. Su propuesta, útil, práctica, de calidad e innovadora, es una pieza clave de la red educativa vasca.

### IAA MOBILITY MÚNICH

34

Nos hemos dado una vuelta por el *Salón Internacional de la Movilidad*, el principal evento automovilístico de Alemania, celebrado en setiembre.



### Uxue Alberdi

BERTSOLARIA ETA IDAZLEA

“Hitzek mugitzen naute gehien”

46

### LORAMENDI & AURRENAK

48

Gauzatu duten Porsche proiektuan erakutsi dute elkarrekin aritzeko gaitasuna.



### Igor Ortega

PROFESOR E INVESTIGADOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

“Los valores cooperativos son el pilar fundamental de la eficacia y la viabilidad empresarial”

54

- 34 IAA MOBILITY MUNICH**  
Salón Internacional de la Movilidad.
- 38 LANKI IKERTEGIA**  
Philippe Buchez eta Arrasateko Kooperatibagintza.
- 40 COOPERATIVAS Y ODS**  
Finanzas sostenibles.
- 42 COLABORACIONES**  
Brechas digitales y retos sociales.
- 43 LAGUNARO**  
Absentismo, un ámbito a reconducir.
- 44 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**  
Teletrabajo y lesiones osteomusculares.
- 45 INTERCOOPERACIÓN**  
Sumas que multiplican.
- 46 EUSKAL KULTURA**  
Uxue Alberdi, bertsolari eta idazle.
- 47 VASCOS UNIVERSALES**  
Josefa Cruz de Gassier, *La Gassier*.
- 48 ERREPORTAJEA**  
Loramendi & Aurrenak.
- 50 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO**  
Koldo Ortueta, Cikautxo-Errumaniako zuzendaria.
- 51 OPINIÓN**  
*Digitos et numero.*
- 52 MUNDUKIDE**  
Planes de septiembre.
- 54 ENTREVISTA**  
Igor Ortega, Investigador en Lanki Ikertegia.
- 56 EUSKARALAN**  
Euskararen diskurtsoak enpresetan.
- 58 ELKARRIZKETA**  
Ion Etxeberria, Ikerlaneko zuzendari nagusia.
- 59 RECETA SALUDABLE**  
Baos de tofu ahumado y escarola.
- 56 PERTSONAIA**

**ARGITARATZAILEA**

OTALORA. Azatza.  
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.  
Telefona: 943 712 406.  
tulankide@mondragoncorporation.com

**ZUZENDARIA**

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

**ERREDAKZIO KONTSEILUA**

José Antonio Ajuria.  
Olalla Alonso.  
Joxean Alustiza.  
Goio Arana.  
Susana Azpilikueta.  
Idoia Bustinduy.  
Javier Goienetxea.  
Iñigo Iñurrategi.  
Ander Toña.

**DISEINUA ETA MAKETAZIOA**

Josan Martínez.

**ERREDAKZIOA**

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Rosa Mondragon).

**INPRIMATZAILEA**

Mccgraphics S. Coop.

**ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK**

**LABORAL**   
kutxa

**EUSKO JAURLARITZA**  **GOBIERNO VASCO**  
OSANTZE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



**Trabajo y Unión (T. U. Lankide),**  
Aita José Mª Arizmendiarriz 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

## Nuevo curso

**En** un nuevo contexto de vuelta a la normalidad precovid-19, con el fin del estado de emergencia sanitaria y el levantamiento del grueso de restricciones, este número de la revista pone el foco en la propuesta educativa de MONDRAGON. Sus cuatro centros, Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Politéknika Txorierrri Ikastegia y Mondragon Unibertsitatea, forman cada año a 20.000 personas, emplean a 1.300 profesionales y son una pieza clave de la red educativa vasca.

Un primer aspecto que hay que subrayar es que todos los centros inician un nuevo curso apostando por la presencialidad plena y reforzando los valores diferenciales de sus propuestas, apalancados en su identidad cooperativa, y su oferta de contenidos útil, práctica, de calidad y cercana a la realidad social y empresarial. Son instituciones vivas, con una labor encomiable: formar personas para que sean capaces de desenvolverse en una sociedad cambiante, paradójica y heterogénea.

Respecto a este área educativa, dos ideas adicionales que conviene recordar. Por un lado, que fue el primer proyecto arizmendiano –la Escuela Profesional, hoy Mondragon Unibertsitatea– y el germen de la Experiencia Cooperativa. "La educación que integra conocimiento y experiencia es la clave del desarrollo y desenvolvimiento de un pueblo". Esta era una de sus proclamas en la década de los 40 y que ahora, 80 años después, sigue completamente de actualidad.

Y segundo, que ese entramado es un proyecto inaudito, ya que posiblemente MONDRAGON sea la única realidad socioempresarial en el mundo que integre en su organización un área educativa con una propuesta de formación para toda la vida. Asimismo, sus centros son un elemento clave del ecosistema de conocimiento de MONDRAGON, en el que interactúan –lo vienen haciendo hace ya muchos años y a futuro se intensificará esa colaboración– con centros tecnológicos, unidades de I+D empresariales y con las propias empresas.

Si el conocimiento es la llave del futuro y las personas el elemento diferencial de las organizaciones, es evidente que habrá que redoblar la apuesta en esa dirección para hacer proyectos competitivos que favorezcan un desarrollo colectivo, justo y sostenible. **TU**

**Si el conocimiento es la llave del futuro y las personas el elemento diferencial de las organizaciones, es evidente que habrá que redoblar la apuesta en esa dirección para hacer proyectos competitivos que favorezcan un desarrollo colectivo, justo y sostenible.**

## 30 ERAKUNDEK BAINO GEHIAGOK ADIERAZI DUTE INTERESA BASQUE ARTIFICIAL INTELLIGENCE CENTERRERA BILTZEKO

BAIC EUSKAL ZENTROA DUELA HILABETE SORTU ZEN. BERE HELBURUA EUSKADIN ADIMEN ARTIFIZIALAREN GARAPENA GIDATU ETA BULTZATZEA DA.

**B**AIC Adimen Artifizialari lotutako jarduera duten erakundeak laguntzeko sortu da: adimen artifiziala garatzen dutenak bere modaliteren batean; prestakuntzan, merkaturatzean edo zabalkundearen dihardutenak bere modaliteren batean, edota euren jardueran edo sektorean adimen artifiziala bultzatu edo sustatzeko gaitasuna dutenak.

Hauek dira BAIC sustatu duten erakundeak: CAF, Deusto Seidor, Euskaltel, Gestamp, Hupi Ibérica, Iberdrola, Inzu Group, ITP Aero, MONDRAGON Korporazioa, Onkologikoa, Petronor, Sener eta Versia. Sustatzaileen artean daude baita ere eragile zientifiko-teknologikoak eta prestakuntza-zentroak, hala

nola Tecnia, Vicomtech eta Basque Center for Applied Mathematics (BCAM). SPRI Taldeak ordezkaten du arlo publikoa Eusko Jaurlaritzako Ekonomi Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailaren izenean.

### Bederatzi ardatz

BAICen jarduna bederatzi ardatzetan egituratzen da, zeintzuetara biltzen baitira AA Euskadiko eragile ekonomiko eta sozialentzat eraldaketa-palanka gisa bultzatzeko egin beharreko ahalegin zehatzak. Ardatz horiek apustu jakin batzuetan zentratzen dira, horien bidez eraiki ahal izateko enpresa-ehun aberats, dibertsifikatu eta berritzaile bat, ekosistema zientifiko-teknologiko espezializatu bat, Administrazio Publiko



berritu bat eta AAk eskaintzen dituen aukerak aprobetxatzeko gai izango den gizarte moderno bat.

Horrez gain, etorkizunerako apustuak hauek dira, besteak beste: Euskadiren I+G-ko gaitasunak sortzea eta indartzea AAren

arloan; adituz osatutako tokiko komunitate bat sortzea eta talentua sortu eta erakartzea; AA transferitzea eta negozio eredu berriak garatzea; nazioarteko sareetan posizionatzea eta parte hartzea. ▶

**Euskadi ez da hasiko hutsetik, dagoeneko baditu hainbat aktibo bidea ematen dutenak AAren aldeko apustua egiteko lurraldearen eraldaketa digital eta lehiakorrerako palanka bezala.**

## MONDRAGON MANTIENE SU PRESENCIA COMO PARTNER ACTIVO EN *STARTUP OLÉ 2021*

LA SÉPTIMA EDICIÓN DE ESTE EVENTO TECNOLÓGICO INTERNACIONAL, SE HA LLEVADO A CABO, A MEDIADOS DE SEPTIEMBRE EN SALAMANCA, EN FORMATO SEMIPRESENCIAL CON AFORO LIMITADO Y DIRIGIDO A PROFESIONALES.



**S**e ha contado con más de 400 ponentes de 36 nacionalidades distintas que han participado en un centenar de mesas redondas y seminarios. Además, se han mostrado más de 180 proyectos de startups, que durante cinco días han permitido que confluyan

en un mismo espacio startups, expertos en la materia, corporaciones e inversores para identificar e impulsar el crecimiento de una gran variedad de proyectos innovadores.

*StartupOlé* se ha convertido en una gran plataforma internacional,

que recibe el apoyo de la Comisión Europea – Startup Europe y el Sistema de Integración Latinoamericano SICA junto con la Universidad de Salamanca.

MONDRAGON, a través de su Centro de Promoción corporativo, mantiene su

presencia en el evento como partner activo, y ha trabajado de manera personalizada con una veintena de proyectos de alto nivel, así como en la interacción con agentes relevantes en diferentes foros y encuentros de trabajo. ▶

## MONDRAGON INVIERTE EN LA STARTUP CORIFY, QUE DESARROLLA UN INNOVADOR DISPOSITIVO MÉDICO DE MAPEO CARDÍACO

- CORIFY CARE, FUNDADA EN 2019, HA CREADO ACORYS®, UN SISTEMA DE MAPEO NO-INVASIVO QUE EN MENOS DE 2 MINUTOS PUEDE MAPEAR CUALQUIER RITMO CARDÍACO TANTO EN CONSULTA COMO EN QUIRÓFANO.

**C**orporación MONDRAGON, a través de su Fondo de Promoción, ha realizado una nueva operación de inversión en una startup. Se trata de *Corify Care*, fundada en 2019, que ha creado *Acorys®*, su primer dispositivo para transformar el proceso de tratamiento de las arritmias cardíacas. *Acorys®* está basado en tecnología desarrollada en colaboración entre el Hospital General Universitario Gregorio Marañón y el Instituto ITACA de la Universitat Politècnica de València.

A nivel mundial, 33,5 millones de personas sufren una arritmia cardíaca, cifra que aumentará a más del doble en 2050. En

la UE, 500.000 personas mueren cada año debido a la arritmia. Con el aumento del envejecimiento de la población, se estima que la arritmia cardíaca afectará a más de 50 millones de personas en 2050.

### Solución Corify

En 2021, el tratamiento de pacientes con arritmias cardíacas es ineficaz y caro. Los fármacos antiarrítmicos solo funcionan en el 30% de los pacientes, y las intervenciones invasivas tienen una tasa de éxito baja: más del 50% de los pacientes requieren una intervención repetida y pueden ofrecerse solo al 4% de los pacientes. La razón principal de esto es



que los médicos carecen de tecnología para ver el origen de la arritmia e identificar el tratamiento más apropiado para cada paciente.

Para solucionar este proyecto, *Corify Care* ha desarrollado *ACORYS®*, un sistema de mapeo no-invasivo que en menos de 2 minutos puede mapear cualquier ritmo cardíaco tanto en consulta como en quirófano. Hasta la fecha, la compañía ha llevado el producto a la versión definitiva en el diseño y ha validado la

tecnología con más 300 pacientes. En 2020, *ACORYS®* recibió el premio del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT-Innovation Award) a la mejor innovación dotado con 50.000€. Además, *Corify Care* ha iniciado la actividad precomercial de *ACORYS®* a través de acuerdos y proyectos en el marco de la investigación con hospitales a nivel nacional como el Hospital Clínic de Barcelona, lo que permitirá generar tracción inicial en el mercado. ▶

**Con el aumento del envejecimiento de la población, se estima que la arritmia cardíaca afectará a más de 50 millones de personas en 2050.**

## LA EMBAJADORA DE CANADÁ VISITA MONDRAGON

**A** finales de septiembre, la embajadora de Canadá en España, Wendy Drukier, se acercó a MONDRAGON para conocer in situ la experiencia cooperativa. Se trató de una visita de corte institucional que tuvo lugar en Otalora y que sirvió para hacer una breve presentación de la Corporación y comentar su hoja de ruta de cara a los próximos años.

A la cita acudieron Iñigo Ucin, presidente del Consejo General de MONDRAGON; Oskar Goitia, presidente de MONDRAGON Internacional; e Iñigo Albizuri, director de Relaciones Institucionales de la Corporación. Por su parte, la embajadora acudió acompañada de Christopher Berzins, consejero político de la Embajada de Canadá. ▶



## EL BEI APOYA LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE FAGOR ARRASATE

LOS FONDOS DEL BANCO EUROPEO DE INVERSIONES CONTRIBUIRÁN A IMPULSAR LAS INVERSIONES DE LA COOPERATIVA DURANTE EL PERIODO 2021-2024 CENTRADAS EN SU DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE INSTALACIONES.

El Banco Europeo de Inversiones (BEI) y Fagor Arrasate han firmado un nuevo acuerdo para financiar la estrategia de I+D+i de la cooperativa. Para ello, el BEI proporcionará 10 millones de euros a Fagor Arrasate para financiar 9 proyectos estratégicos de I+D+i por una inversión total de 24 millones de Euros que la cooperativa guipuzcoana va a desarrollar en el período 2021-2024. El proyecto está respaldado por la garantía del Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas (FEIE), pilar principal del Plan de Inversiones para Europa.

Gracias al apoyo del BEI, Fagor Arrasate reforzará su competitividad realizando inversiones estratégicas en procesos internos clave en la construcción de maquinaria pesada, así como en el desarrollo de maquinaria avanzada y servicios digitales con los que responder a los retos de futuro de los sectores estratégicos del tejido manufacturero europeo.

Se espera que el proyecto tenga impactos medioambientales positivos ya que una parte importante de la innovación está centrada en el desarrollo de maquinaria que permitirá



a los fabricantes de coches producir vehículos más ligeros y respetuosos con el medio ambiente, así como fabricar componentes para el vehículo eléctrico. El BEI tiene un firme compromiso

de continuar apoyando la innovación en el sector de la automoción en España habiendo financiado y colaborado con varias compañías del sector durante la pandemia. ▶

## PODCAST TULANKIDE.COM Hitz egin dezagun. Hablemos.

- JULIO MARTINEZ ARIJA** MUNDUKIDE
- ANDER ETXEBERRIA** MONDRAGON
- ELENA HERRARTE** DEBAGOIENA 2030
- JOSEBA MADARIAGA** LABORAL KUTXA
- MIKEL ALVAREZ** MONDRAGON UNIBERTSITATEA
- JAVIER MARCOS** MONDRAGON
- JAVI SANTOS** MONDRAGON
- NAGORE IPIÑA** MONDRAGON UNIBERTSITATEA

LISTEN ON



## JOSÉ MARI ORMAETXEA: TODA UNA VIDA COOPERATIVA

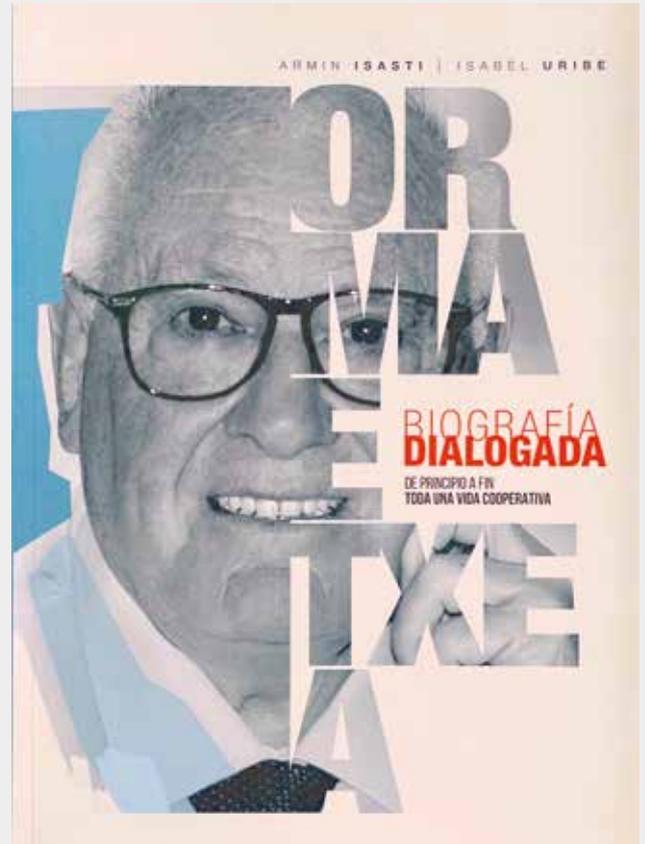
EL PRÓXIMO 4 DE NOVIEMBRE SE PRESENTA EL TRABAJO REALIZADO POR ISABEL URIBE Y ARMIN ISASTI: *ORMAETXEA, BIOGRAFÍA DIALOGADA; DE PRINCIPIO A FIN TODA UNA VIDA COOPERATIVA*.

Será un 2x1, con una primera cita en el Koldo Mitxelena –para presentar el libro a los medios– y un encuentro vespertino a las 18:00 horas en la sede central de Laboral Kutxa, con el ánimo de compartir el trabajo con la familia cooperativa. El acto de la tarde será retransmitido vía streaming desde [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)

José Mari Ormaetxea, cofundador de la Experiencia Cooperativa, fue una persona clave en el desarrollo de la Corporación, ocupando a lo largo de su trayectoria profesional cargos muy relevantes en diferentes instituciones: gerente de Ulgor, director de Caja Laboral y presidente del Consejo General de MONDRAGON, entre otros. Asimismo, su impulso y determinación fue clave en el

nacimiento de otros proyectos como Ikerlan, Mondragon Unibertsitatea, Otalora o LagunAro EPSV, además de varias cooperativas impulsadas desde la entonces *División empresarial* de Caja Laboral. José Mari falleció en julio de 2019, a los 92 años.

Isabel y Armin lograron convencer a Ormaetxea para iniciar este proyecto biográfico, para lo cual llevaron a cabo un buen número de entrevistas grabadas con él y en las que abordaron todo tipo de cuestiones, tanto personales como de carácter profesional. El resultado es un libro de muy buena factura, estética y muy buen contenido, y en el que se perfilan con nitidez los valores vitales de Ormaetxea, su enorme capacidad de trabajo y su probado talento para llevar proyectos a la práctica. ▶



## KOLONBIAKO ORDEZKARI TALDE BATEK MONDRAGON UNIBERTSITATEA BISITATU DU

2017AN KOLONBIAN HASITAKO BAKE-PROZESUAREN ONDORIOZ, LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIAK ETA EHU/UPVKO HEGOA NAZIOARTEKO LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUAK SORTUTAKO PRESTAKUNTZA-PROGRAMAN PARTE HARTZEN DUTE. FORMAZIOAREN HELBURUA DA, BESTEAK BESTE, GERRILLARI OHIAK BERGIZARTERATZEA.

Kolonbiako Iparraldeko Caucaetik etorritako 11 lagunek Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea bisitatuko dute, Estrategias de Intercooperación y Desarrollo Territorial Rural-Grupo Norte del Cauca (Colombia) programako prestakuntzaren zati bezala. Bi erakundek bultzatzen dute lankidetzaprograma hau: EHU/UPVKO Hegoak,

Nazioarteko Lankidetzaren eta Garapenari Buruzko Ikasketen Institutuak eta Mondragon Unibertsitateko LANKI kooperatibismoaren Ikertegiak.

Kolonbiako Gobernuak eta FARC-EPek 2017an sinatutako bake-akordioaren esparruan kokatzen da proiektu hau eta helburua da gerrillari ohiak inkorporazioaren prozesu indartzea eta adiskidetzaren sustatzea. Proiektu honen



bidez, prestakuntza eta laguntza teknikoak eskaintzen da Euskal Herrian eta Cauca.

Programaren helburua da nekazarien, indigenen

eta afrikar ondorengoen nekazaritza-ekoizpeneko tokiko erakundeetako liderrak indartzea, FARC-EPko borrokalari ohiekin batera. ▶

## ULMA, 60 AÑOS DE COMPROMISO Y TRABAJO COOPERATIVO

2021, AÑO EN EL QUE ULMA CELEBRA SU 60 ANIVERSARIO, COINCIDE CON UNA CRISIS SANITARIA Y ECONÓMICA GLOBAL SIN PRECEDENTES EN LA HISTORIA MODERNA. Y, SIN EMBARGO, TAMBIÉN SUPONE SEGUIR CON SU CONSOLIDACIÓN COMO GRUPO EN TORNO A UNOS VALORES SUSTENTADOS EN LA PARTICIPACIÓN, LA COOPERACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD. TODO ELLO HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL ESFUERZO Y AL COMPROMISO DE LAS PERSONAS QUE HAN FORMADO PARTE DE SU HISTORIA.



Si reparamos en la historia y sus principios, a finales de la década de los 50 resultaba insólito escuchar palabras como emprendimiento, resiliencia e innovación. Se trataba de una época de enorme complejidad marcada por las convulsiones sociales y económicas en un contexto plagado de incertidumbre.

A pesar de ello, seis jóvenes emprendedores de Oñati, Pedro Ugarte, los hermanos Esteban y Julián Lizarralde, Isidro Mendiola, Ignacio Maiztegi y Julián Ayastuy, decidieron poner en marcha un pequeño taller que, a la postre, se convertiría en un modelo de cooperación, capaz de superar las crisis globales más duras del último medio siglo. Todo ello con una férrea apuesta por la generación de empleo y por una sociedad cada vez más justa y sostenible.

En 1961 aquellos emprendedores tomaron la

primera letra de sus apellidos para crear el acrónimo ULMA, germen del actual Grupo, y constituir la primera sociedad cooperativa industrial. Años más tarde, ULMA junto con ENARA y, posteriormente, OINAKAR, marcaron quizá sin saberlo, un hito en la historia del cooperativismo vasco, al conformar uno de los Grupos socio-empresariales más importantes del norte de España.

### Foto actual del grupo

Hoy, 60 años después, el Grupo ULMA está integrado por nueve negocios con actividades muy diversas que abarcan la fabricación de invernaderos, andamios y encofrados; servicios especializados en consultoría e ingeniería de productos electrónicos; sistemas automáticos para logística; rodillos, soportes y guirnalda; máquinas y sistemas de envasado, bridas

y componentes forjados, así como carretillas elevadoras. Un amplio catálogo que es fruto de la diversificación de su actividad a lo largo de toda su trayectoria.

El Grupo ULMA cuenta en la actualidad con más de 5.500 personas que trabajan en más de 80 países de todo el planeta y con un volumen de ventas cercano a los 900 millones de euros.

### Constante transformación

La historia más reciente del grupo ha estado marcada por su constante transformación. Una transformación que se ha hecho palpable en todos los sectores productivos de la firma y que ha actuado como palanca de adaptación a los continuos cambios de un mundo y un mercado cada vez más globalizados.

En este contexto, ULMA ha reforzado su apuesta por la innovación como uno de los elementos vertebrales del Grupo y ha redoblado su confianza en la iniciativa personal de sus profesionales como clave de su eficiencia. ▶

### BEHARTSUENEKIN KONPROMISOA

Talde osoak ahalegin handia egin du azkenaldi horretan, krisi ekonomiko-sozial sakona eragin duen pandemiari aurre egiteko. Hainbat aldaketa ekarri ditu, baita enpresetan lan egiteko moduan ere.

Covid-19ri buruzko jarraipen-batzorde bat sortu zuen Ulmak, bateratzeko taldeko kooperatiba guztientzako prozedurak eta jarraibideak ezartzeko, eta batik bat pertsonen osasuna zaintzeko.

Alde horretatik, Gurutze Gorriarekin eta beste erakunde batzuekin lankidetzan aritu da, Cáritas eta Elikagaien Bankua, besteak beste.



**El Grupo finalizará los actos de su aniversario, con un concierto del violinista STRAD, en diciembre.**

## COPRECİK 75 MILIOI EUROKO INBERTSIOA EGINGO DU MUNDU MAILAKO HORNITZAILE GISA HAZTEKO

- 2021-2024 URTE BITARTERAKO PLAN ESTRATEGIKOA LANDU BERRI DU COPRECI KOOPERATIBAK, ETA, BESTEREN ARTEAN, 75 MILIOI EUROKO INBERTSIO-PLANA DU JASOA HAZKUNDE ORGANIKORAKO ZEIN INORGANIKORAKO. HORREZ GAIN, 20 MILIOI EUROKO INBERTSIOA DU AURREIKUSIRIK I+G+B ALORREAN.

**H**orrekin guztiarekin, mundu mailako hornitzaile bezala hazten -gora egin gura luke dimentsioan eta gaitasunetan- eta bezeroei erantzun egokiak ematen segi gura luke, hainbaten artean, soluzio eraginkoragoak eta iraunkoragoak eskainiz. Oro har, Plan Estrategikoak eragina luke kooperatibaren dimentsioan, berrikuntzan, iraunkortasunean, balio-katean edota merkatuan sorturiko aukerak aprobeztatzeko lagungarri liratekeen aliantza eta interkooperazio egituren finkatzean.

Bada, kooperatibak aldeko duen testuinguru batean sortu da aipaturiko plana – azken hiru hilabeteetan izandako eskari handiak ezaugarritzen du-. “Osoki egin dugu lan planta guztietan. Mundu mailako aldaketa izan da, mugikortasunaren mugatzeak eta konfinamenduak ezaugarrituriko testuinguruan gertaturikoa. Etxeko ekipamendua berritzeak eragindako gastuak lehenetsi ditu kontsumitzaileak, eta 2020. urtea 200 milioi euroko emaitzekin ixtea eragin zuen horrek. Gainera, 250 milioi eurokoak dira



datorren ekinaldirako emaitza aurreikuspenak. Hori bai, esan beharra dago uda ostean egonkortzen hasia dela eskaria”, argitu du Imanol Oleaga Mendiartz zuzendari nagusiak. Dena

den, egoera bera ez dago osoki Plan Estrategikoko helburu kuantitatiboetan islaturik. “Agertoki errealistago batekin eginiko aurreikuspenak dira”, azaldu du. ▶

## ENTRE LAS 10 MEJORES UNIVERSIDADES DEL ESTADO

**MONDRAGON UNIBERTSITATEA** HA OBTENIDO LA CALIFICACIÓN DE EXCELENTE EN 10 PARÁMETROS DE LAS 5 DIMENSIONES DEL RANKING UNIVERSITARIO MUNDIAL U-MULTIRANK, Y ESTÁ ENTRE LAS DIEZ MEJORES UNIVERSIDADES DEL ESTADO.

**M**ondragon Unibertsitatea se sitúa en décima posición entre las universidades del Estado y ha sido calificada como excelente en 10 parámetros de las cinco dimensiones analizadas en el ranking universitario internacional U-Multirank, que abarca la investigación, docencia (enseñanza y aprendizaje), transferencia de conocimiento, internacionalización y vinculación con el entorno regional.

El ranking sitúa a Mondragon Unibertsitatea dentro del top 10 de las

universidades españolas, destacando especialmente el papel de Mondragon Unibertsitatea en transferencia de conocimiento. En el área de transferencia de conocimiento, Mondragon Unibertsitatea ha obtenido el sexto puesto a nivel estatal y es calificada como excelente en apartados como coautorías de publicaciones con socios industriales, ingresos en investigación de fuentes privadas, las spin-off creadas y los ingresos de la formación continua para profesionales.

En la dimensión de compromiso y contribución con el desarrollo regional,

en el caso de Mondragon Unibertsitatea destacan como excelentes el volumen de ingresos proveniente de las distintas fuentes de financiación regionales, las publicaciones regionales y el ratio de alumnado de grado y máster que trabaja en la región.

La investigación es otro ámbito donde destaca la universidad con calificación de excelente en la captación de financiación externa para investigación.

**El ranking destaca especialmente el papel de Mondragon Unibertsitatea en transferencia de conocimiento.**



En la dimensión de enseñanza y aprendizaje, la universidad destaca con una calificación de muy buena prácticamente en todos los apartados, donde se subraya la ratio de su tasa de graduación en másteres y la tasa de idoneidad en grado.

Por último, en la dimensión de orientación internacional se ha clasificado como excelente la movilidad del alumnado ocupando el 2º puesto entre las universidades de España. ▶

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA ORGANIZA UN CICLO DEDICADO AL APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

● JUNTO A TEAMLABS Y EN EL MARCO DEL DIPLOMA UNIVERSITARIO CHIEF LEARNING OFFICER (CLO).

Se divide en tres sesiones y el objetivo es el de profundizar en el aprendizaje estratégico y en el valor de la estrategia de aprendizaje para las organizaciones. Tras una primera sesión a principios de octubre, el 20 de octubre se celebrará una webinar sobre OKR learning. En esta sesión abierta, el experto Rubén Jerónimo explicará las nuevas herramientas y métodos para diseñar, desarrollar y evaluar el aprendizaje de la organización.

Por último, y con intención de profundizar en el diploma universitario Chief Learning Officer (CLO), se ha organizado una sesión informativa online sobre dicho programa para el 27 de octubre. Beatriz García, coordinadora del programa, expondrá las características del diploma y hablará sobre la necesidad de formación de



### CHIEF LEARNING OFFICER: UN DIPLOMA UNIVERSITARIO INNOVADOR

El título *Chief Learning Officer* (CLO) o Diploma Universitario de Especialización en Gestión del Aprendizaje en las Organizaciones tiene como objetivo ofrecer a los y las participantes todas las herramientas prácticas necesarias para aplicar estrategias de aprendizaje e innovación en las organizaciones.

La tercera edición del programa comenzará el próximo 15 de noviembre. Este título está co-diseñado entre Mondragon Unibertsitatea y el laboratorio de aprendizaje TeamLabs. El plazo de matrícula ya está abierto.

personas con las competencias y habilidades necesarias para ayudar a equipos de trabajo (de empresas y organizaciones diversas) a navegar la incertidumbre. ▶

## KONFEKOOP Y CAJAMAR FIRMAN UN CONVENIO PARA EL FOMENTO COOPERATIVO

EL ACUERDO PERMITIRÁ FINANCIAR Y APOYAR PROYECTOS Y ACTIVIDADES DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS.

Conforme a este acuerdo, las cooperativas asociadas podrán acceder a líneas de financiación de Cajamar destinadas a la creación o integración de cooperativas, nuevas inversiones, negocios internacionales, así como productos que proporcionan liquidez; además de proyectos de autoconsumo fotovoltaicos, préstamos

para aportaciones al capital social cooperativo y facilitar el relevo generacional.

A su vez, las personas trabajadoras y socias de Konfekoop tendrán a su disposición productos y servicios para particulares en condiciones especiales.

Para la presidenta Rosa Lavín, este acuerdo se enmarca dentro de la



estrategia de Konfekoop de «apoyar más y mejor cooperativismo, contribuyendo al fortalecimiento y mejora

de la competitividad de las empresas cooperativas, impulsando al mismo tiempo los valores cooperativos». ▶

## LA ASAMBLEA GENERAL DE NACIONES UNIDAS RECONOCE LA LABOR DE MONDRAGON DURANTE LA PANDEMIA

- EN UN INFORME PUBLICADO EL PASADO MES DE JULIO, SU SECRETARIO, ANTONIO GUTERRES, PONE EN VALOR EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS DURANTE LA PANDEMIA Y ANIMA A LOS GOBIERNOS A ADOPTAR MEDIDAS FAVORECEDORAS PARA EL DESARROLLO DE ESTE MODELO DE EMPRESA.

**L**as cooperativas en el desarrollo social. Ese es el título de este trabajo de Naciones Unidas que contiene, entre otras cosas, un examen de las medidas adoptadas por las cooperativas para responder a la pandemia y las oportunidades para lograr un desarrollo sostenible a través de las cooperativas. Asimismo, el informe examina la implementación de la resolución 74/119 de desarrollo de las cooperativas a nivel nacional e internacional, así como "las contribuciones que las cooperativas pueden hacer, particularmente en el contexto de reconstrucción para mejorar tras la pandemia de Covid-19". ▶



### APOYO SOLIDARIO

Y en este trabajo MONDRAGON ha logrado una mención específica. "Un ejemplo emblemático de principios cooperativos en acción se encuentra en la Corporación Mondragón en España, compuesto por alrededor de 100 cooperativas con más de 80.000 empleados" señala el informe. Asimismo, y en relación con la aportación de las cooperativas durante la pandemia de Covid-19 "el grupo utilizó sus fondos de reserva solidaria para apoyarse mutuamente y reasignó temporalmente a los trabajadores entre las cooperativas del Grupo para minimizar la pérdida de puestos de trabajo".

**MONDRAGON usó sus fondos de reserva solidaria para apoyarse mutuamente y reasignó temporalmente a los trabajadores entre las cooperativas del grupo para minimizar la pérdida de puestos de trabajo.**

## VISITA DE FUNDAE-SEPE A MONDRAGON

UNA DELEGACIÓN DE LA FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO SE DESPLAZA HASTA MONDRAGON PARA CONOCER EL ENTRAMADO COOPERATIVO Y EXPLORAR VÍAS DE COLABORACIÓN.

**L**a formación de las personas trabajadoras siempre ha sido un tema de carácter estratégico, tanto para las empresas como para los territorios. Ahora, en un contexto de competencia global y de cambios disruptivos, esa variable adquiere, si cabe, más importancia. Y, por eso es clave que las principales instituciones implicadas en esas materias tengan un conocimiento mutuo de sus retos y se encuentren para indagar posibles vías de colaboración.

Eso es lo que recientemente han hecho

Fundae-Sepe (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo/Servicio Público de Empleo Estatal) MONDRAGON y Lanbide (Servicio Vasco de Empleo) en una reunión que se llevó a cabo en Otalora y que sirvió para "ponernos cara, conocer los planes de cada organización y activar posibles vías de colaboración que sean de interés para las tres instituciones".

Por parte de la delegación de Fundae-Sepe, acudieron Antonio de Luis Acevedo, director gerente de Fundae; Gerardo Gutiérrez, director general



de SEPE; Carmen Menéndez, subdirectora general de Políticas Activas de Empleo de SEPE; y Federico Muñiz, subdirector general de Estadística e Información de SEPE.

En representación de Lanbide, su directora general, Gloria Múgica; y por parte de MONDRAGON, la delegación estuvo formada por Javi Goienetxea, Iñigo Ucin y Zigor Ezpeleta. ▶

## FAGOR EDERLAN KUNSHAN CUMPLE 10 AÑOS

HA PASADO UNA DÉCADA DESDE QUE FAGOR EDERLAN AUTO PARTS KUNSHAN SE UNIÓ AL PROYECTO DE EDERLAN. ACTUALMENTE, ES UNA DE LAS CUATRO PLANTAS DE ALUMINIO DE BAJA PRESIÓN DE FAGOR EDERLAN EN EL MUNDO.

**F**agor Ederlan Kunshan es toda una referencia en el grupo, no solo desde el punto de vista de gestión avanzada de proceso y fabricación, sino a nivel de avance tecnológico y de innovación de procesos. Además, ha evolucionado a lo largo de estos diez años hasta convertirse en una planta bechmark del grupo Fagor Ederlan en componentes para chasis,

mecanizado y fundición de aluminio de baja presión (LPDC).

### Proyectos y reconocimientos

Fagor Ederlan Kunshan arrancó con una plantilla de 40 profesionales y en la actualidad cuenta con más de 200 personas que hacen realidad este proyecto.

Entre sus proyectos más destacados se encuentran



proyectos para fabricantes de referencia como son GM, BMW y Daimler, todos clientes de referencia en el

grupo que han confiado en la capacidad y gestión de Fagor Ederlan Kunshan para atender sus necesidades en el país asiático, primer productor del mundo en automoción. ▶

**Hoy en día, es un referente en el mercado chino como especialista en la fabricación de componentes avanzados y aligerados de suspensión.**

## REUNIÓN DE LA COMISIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES DE CEPES EN MONDRAGON

PERSIGUE BUSCAR SINERGIAS, NUEVAS OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS INTEGRANTES DE LAS DISTINTAS FAMILIAS DE CEPES, CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

**A** principios de septiembre se celebró en Arrasate-Mondragón el encuentro de los representantes de la Comisión de Grupos Empresariales de Cepas (Confederación Empresarial Española de la Economía Social). MONDRAGON hizo de anfitrión de la jornada con la presencia en esta cita de Javier Goienetxea (presidente del Congreso y de la Comisión Permanente) e Iñigo Albizuri (director de Relaciones Institucionales de la Corporación).

La pretensión de esta Comisión de Grupos Empresariales es la búsqueda de sinergias entre operadores del mismo sector de actividad dentro de las familias de Cepas. Identificar oportunidades y posibles



campos de colaboración. Y actuar conjuntamente con mayor eficiencia, en la medida de lo posible, frente a la concurrencia del mercado. ▶

**La pretensión de esta Comisión de Grupos Empresariales es la búsqueda de sinergias entre operadores del mismo sector de actividad dentro de las familias de Cepas.**

## MONDRAGON, METRO BILBAO, EITB MARATOIA, IÑIGO POMBO Y HAR-EMAN PREMIOS SOLIDARIOS 2021

RECONOCEN EL ESFUERZO A FAVOR DE LA INCLUSIÓN SOCIAL Y PRETENDEN QUE SU EJEMPLO PUEDA CUNDIR EN TODO TIPO DE ORGANISMOS Y PERSONAS.

**O**NCE Euskadi ha fallado los Premios Solidarios 2021 con objeto de reconocer y premiar a aquellas personas, entidades, instituciones o medios de comunicación que realizan una labor solidaria en su entorno de influencia, procurando la inclusión social de todos los ciudadanos, la normalización y la autonomía personal, la accesibilidad universal, la vida independiente, que sean coincidentes con los valores esenciales de la Cultura Institucional del Grupo Social ONCE, la filosofía que impregna la Economía Social y los objetivos del Tercer Sector.

Y la Corporación MONDRAGON ha recibido el premio *Empresa de la Economía Social*, por ser líder en los conceptos de economía social y economía circular, propugnar la formación, el empleo y las



tecnologías accesibles para todos sus trabajadores, incluyendo a las personas con discapacidad bajo criterios de sostenibilidad, accesibilidad universal y desarrollo de la economía social. En este sentido, es destacable el desarrollo de la domótica al servicio de la inclusión.

El premio a la Institución, Organización, Entidad, ONG, ha recaído

en la asociación *Har- Eman*, que trabaja por la inclusión, a en favor de la integración laboral y social de personas con diversidad funcional. Por su parte, el premio al Trabajo de Comunicación lo ha recibido *Maratoia*, cuyo fin es la de sensibilizar y ofrecer información sobre distintas enfermedades y recaudar fondos para destinarlos a su investigación. En la categoría de premio a la Persona Física, ha sido Iñigo Pombo Ortiz de Artiñano el premiado, por su larga trayectoria profesional en los cargos de organismos públicos relacionados con las políticas sociales. ▶

**La Corporación MONDRAGON ha recibido el premio Empresa de la Economía Social, por ser líder en los conceptos de economía social y economía circular, propugnar la formación, el empleo y las tecnologías accesibles para todos sus trabajadores**

## MUNDUKIDE ETA ULMA TALDEAK HITZARMENA SINATU DUTE

ITZIAR ARANBURU AGIRRE, ULMA FORJA KOOPERATIBAKO BAZKIDEA, DATOZEN BI URTEETAN BRASILEN ARITUKO DA, MUNDUKIDEK BERTAN GARATZEN DUEN PROIEKTUAREN BAITAN.

**I**tziar Aranburu Agirre Movimiento de los trabajadores sin Tierra mugimenduarekin elkarlanean arituko da Brasilen. ULMA eta Mundukidek 2017an sinatutako kolaborazio akordioari esker, oñatiarra proiektuan parte hartuko duen ULMAko bigarren bazkidea da. Lehenengoa Etor Arregi Unda arrasatearra izan zen eta 3 urte egin zituen Rio Grande

Do Sul eta Ceará estatuetako MSTko kooperatibetarako aholkulari lanetan.

Hitzarmenak jasotzen duen bezala, Itziarrek 2 urtetako eszedentzia hartu du bere kooperatiban eta Mundukide Fundazioko langilea izatera pasatu da.

Lander Diaz de Gereñuarentzat, Mundukidek eskaintzen duen aukera esperientzia aberasgarria izan daiteke bazkideentzat eta aukera paregabea



"elkartasun unibertsala" bezalako balioak praktikara eramateko.

Itziarrek dio, "kooperatiban lan deialdia ikusi nuenean interesgarria

iruditu zitzaidan eta pausoa eman nuen. Behin programa ezagutzerakoan eta kooperatibak eskaintzen dituen baldintzak ikusita hartu nuen erabakia". ▶

## DANOBATGROUPEK 600.000 EURO BIDERATUKO DITU LANKIDETZA SOZIALERA

ELKARREKIN ERAGIN GIZARTE LANKIDETZARAKO PROGRAMAREN BIGARREN EDIZIOAN, DANOBATGROUPEK LANKIDETZAN JARDUNGO DU BIZIPOZA, WALK ON PROJECT (WOP) ETA GIPUZKOAKO AUTISMO ELKARTEAREKIN.

“Danobatgroupek erakunde horiei ematen dien laguntza bere ingurunearen eraldaketa sozialarekiko eta kohesio sozioekonomikoarekiko konpromisoan kokatzen da”



Andrés Mazkianan  
DANOBATGROUP-EKO PRESIDENTEA

### Taldean Elkarrekin Eragin proiektuaren bigarren edizioa. Zertan datza? Eta nola gauzatu duzue?

Elkarrekin Eragin, Danobatgroupek 2018an martxan jarri zuen lankidetzaren proiektua da, taldearen konpromiso soziala handitzeko eta langileen parte hartzea sustatzeko. Taldeak 600.000 euro bideratuko ditu datozen hiru urteetan horretara.

Kooperatiba bezala, mozkin garbien % 10 Kooperatiba Sustapeneko funtsetara eta interes publikoa duten beste helburu batzuetara (IPDK) bideratzen dugu. Eta hauetaz gain, gertuko eragin eremuarekiko konpromisoa gure DNA kooperatiboaren parte da, eta programa honen bitartez gure ingurunearen

garapen sozioekonomikoari ekarpena egin nahi diogu, eta horretarako diferentzia markatzen duten proiektuekin elkarlanean jardungo dugu.

### Gainera, bazkideen parte-hartzearekin hautatzen dituzue proiektu zehatzak ezta?

Bai, horrela da. Lehenik eta behin, aurkezteko epea irekitzen dugu, proiektu sendoak eta definituak jasotzeko. Aurten, 20 inguru jaso ditugu, esate baterako. Ondoren, irizpideak aplikatuta, Errektore Kontseiluan hautatu ziren gure kulturarekin bat datozen hamar proiektu bideragarri. Eta amaitzeko, berriro ireki genuen bozkatzeko aukera bazkideen artean, eta prozesu horretatik atera dira hiru

proiektu finalista: Bizipoza, Walk on Project eta Gautena.

Aipatu behar da aurkeztutako proiektu denak oso maila haundikoak izan direla eta Elkarrekin Eragin programan aukeratuak izan ez diren elkarteei, modu apalago batean bada ere, baina ohiko IDPKren sistema aplikatuz, laguntza eman zaiela.

### Bigarren urtez hiru erakundeekin kolaboratuko duzue. Bi berdina dira eta lehen aldiz Gautenarekin, ezta? Zeintzuk dira aurrera begira erronkak?

Bai horrela da. Aurten aurreko edizioko Bizipoza eta Walk on Project proiektuak bultzatuko ditugu eta horrez gain Gautena, Gipuzkoako Autismo elkartearekin ere lankidetzan jardungo dugu.

Motzean azalduta, honako hauek dira erakunde bakoitzak dituen helburuak, jasoko duten laguntzaren testuinguruan. Bizipozak, behar berezidun familien ongizatea bermatzeko lanean aritzen diren 35 elkarte biltzen ditu eta hezkuntza arautura zein ez-formalera (kultura edo aisialdia) zuzendutako unitate didaktikoak sortuko ditu. WOPen proiektuak jarraipena ematen dio aurreko edizioan hasitako ekimenari, gaixotasun neurodegeneratiboen ikerketan aurrera eginez (entsegu klinikoak egiteko, ama zeluletatik abiatuta). Eta Gautenaren kasuan, Udalak elkarteari utzi dion Elgoibarko Santa Klara komentua birgaitzeko obra egiteko erabiliko da. ▶

TODA LA ACTUALIDAD DE LAS COOPERATIVAS

EN **TULANKIDE.COM**

## LOS HOGARES VASCOS REFUERZAN SU CONFIANZA

- EL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE LABORAL KUTXA AFIRMA, EN SU INFORME TRIMESTRAL, QUE LA CONFIANZA DE LOS HOGARES VASCOS SIGUE RECUPERÁNDOSE, DESPUÉS DEL VARAPALO SUFRIDO DURANTE LA PANDEMIA.

Según recoge el estudio de confianza de los hogares vascos del tercer trimestre de 2021 elaborado por el Departamento de Estudios de Laboral Kutxa, los hogares vascos refuerzan la recuperación de la confianza que ya apuntaron en el segundo trimestre del año, después de la debacle que supuso la pandemia, que hundió su confianza a niveles similares a los registrados en la crisis de 2008. Los hogares vascos se muestran confiados frente al pesimismo de los hogares del Estado, la UE, Alemania y Francia.

Los hogares vascos mejoran sus expectativas sobre la economía general y del empleo, que se consolidan en valores positivos. Además, su capacidad

**La confianza de los consumidores mejora en mayor o menor medida, condicionada por el impacto de la pandemia y de la situación de partida (pre pandemia) de cada sociedad.**



de ahorro también es positiva mientras que las referidas a la economía de su hogar son todavía negativas. Las expectativas de la economía general y del desempleo han mejorado más que las referidas a la economía del hogar y la capacidad de ahorro.

Asimismo, los datos muestran la progresión de esta recuperación: en el segundo trimestre el PIB de la C.A. de Euskadi creció un 2,2% y la afiliación a la Seguridad Social y el paro registrado ya se acerca a los niveles pre pandemia.

Los resultados de 2021 confirman la recuperación del consumo de los hogares

vascos, que en el segundo trimestre aumentó con respecto del primer trimestre. Por otra parte, la compra venta de viviendas en la C.A. de Euskadi aumenta con respecto de 2020 pero no alcanza los niveles de 2019, mientras que la matriculación de vehículos nuevos no se recupera con respecto a 2020 y 2019.

En síntesis, la remisión de la pandemia y la progresiva recuperación de la actividad económica y del empleo ha favorecido el aumento de la confianza de los hogares vascos, que se traslada a un mayor dinamismo del consumo y de algunos componentes de inversión. ▸

## FAGOR AUTOMATION Y SAVVY DATA SYSTEMS FIRMAN UN ACUERDO COMERCIAL Y DE COLABORACIÓN

EL OBJETIVO ES OFERTAR AL MERCADO UNA SOLUCIÓN DIGITAL COMPLETA ORIENTADA A MÁQUINA HERRAMIENTA Y QUE IMPLIQUE, A FUTURO, DESARROLLOS CONJUNTOS AUNANDO TODO EL KNOWHOW DE AMBAS EMPRESAS EN CAPTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS, TECNOLOGÍAS APLICADAS EN MÁQUINAS DE MECANIZADO, GESTIÓN DE ACTIVOS Y TODO ELLO APORTANDO EL MÁXIMO VALOR A SUS CLIENTES.

Fagor Automation, en su apuesta por seguir ofreciendo a sus clientes productos y servicios que incrementen la capacidad productiva, acaba de lanzar *Fagor Digital Suite*, una plataforma de digitalización que interconecta las

máquinas a los sistemas productivos y de gestión mediante infraestructuras hardware y software, para captar todos los datos necesarios y transformarlos en información de valor para facilitar la toma de decisiones.



El objetivo principal de Fagor Automation es acompañar en el proceso de digitalización de las plantas productivas de sus clientes. ▸

La firma se rubricó en la feria EMO, que se ha celebrado en Milán. En el acto participaron Igor Murgiondo, *service business director* en Fagor Automation, y Fernando Sáenz, director gerente en Savvy Data Systems.

# tulankide.com

GERTUAGO **24h.**  
MAS CERCA  
CLOSER

# 20.000

20.000 bisita baino gehiago jasotzen ditugu hilero. Recibimos más de 20.000 visitas al mes.



## TOP5

2021 EAN GEHIEN IRAKURRITAKO  
**5 ALBISTEAK**

**LAS 5 NOTICIAS**  
MAS LEIDAS EN 2021

1



**El New York Times se fija en el modelo cooperativo de MONDRAGON**  
3.046 bisita



2



**LKS Next ficha al director de Consultoría de Compras y Operaciones en KPMG España**  
1.411 bisita



3



**KIDE concentrará toda su producción en Berriatua para septiembre de 2022**  
1.202 bisita



4



**MONDRAGON estrena video corporativo**  
907 bisita



5



**Begoña Pedrosa ha sido nombrada viceconsejera de Educación del Gobierno Vasco**  
902 bisita



Gure kooperatiben zerbitzura  
Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako Contacto: [tulankide.com/contact-info](https://tulankide.com/contact-info)

[tulankide.com](https://tulankide.com)



## MONDRAGON ESTRENA VIDEO CORPORATIVO

EL GRUPO HA FINALIZADO RECIENTEMENTE LA PRODUCCIÓN DE UN NUEVO AUDIOVISUAL QUE PRESENTA EN TRES MINUTOS LAS CLAVES DEL PROYECTO COOPERATIVO.

**M**ONDRAGON lanza una nueva pieza audiovisual que ha puesto el foco principalmente en tres aspectos distintivos de la Corporación: la cooperación y las personas, la competitividad de sus negocios y la dimensión global del proyecto.

El nuevo vídeo corporativo está dirigido, en primer lugar, a todas las cooperativas y negocios de la Corporación, además de a todas las personas que forman la familia MONDRAGON. Asimismo, se dirige a instituciones económicas, sociales y políticas de ámbito estatal e internacional

y a posibles clientes de las cooperativas de la Corporación.

**Estilo.** Dinámico, en el que las imágenes transmiten la diversidad de MONDRAGON, su compromiso con las personas y el entorno y la pasión por el desarrollo de sus negocios. La combinación entre las imágenes, la banda sonora, los efectos de sonido, y un ritmo adecuado, pretenden trasladar una imagen actual e innovadora de MONDRAGON.

Dura tres minutos, está hecho en casa –con la colaboración de la cooperativa Arteman–, y una de sus singularidades



es que no interviene ningún *extra*, todas las personas que protagonizan el video son de nuestras cooperativas.

La combinación entre las imágenes, la banda sonora, los efectos de sonido, y un ritmo adecuado, pretenden trasladar una imagen actual e innovadora de MONDRAGON. ▶

VIDEO CORPORATIVO



## DE GIPUZKOA A CHILE; TALENTO COOPERATIVO

EL CONCURSO DE EMPRENDIMIENTO *MONDRAGON CITY CHALLENGE* YA TIENE SUS SEIS PROYECTOS FINALISTAS, QUE LUCHARÁN EN NOVIEMBRE POR PROCLAMARSE CAMPEONES. EL JURADO HA VALORADO LA CALIDAD DEL PROYECTO, SU ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS, LA POSIBILIDAD DE MATERIALIZAR LA IDEA Y SU ORIGINALIDAD.

**L**a primera edición del *Mondragon City Challenge* ya tiene a sus finalistas.

Desde Gipuzkoa hasta Chile, pasando por Estados Unidos, Pamplona y Álava, seis equipos de emprendedores preparan la defensa final de sus proyectos. Son los elegidos por el jurado como los mejores de entre un total de 18.

La próxima cita será el 16 de noviembre en el ayuntamiento de Arrasate donde se llevará a cabo un acto de recepción a todos los equipos finalistas. Y el 19 de noviembre se celebrará el evento final en el cine Amaia de Arrasate.

### Del proyecto a la práctica

Los miembros del jurado ponen en valor la calidad del proyecto, su adecuación a los objetivos, la posibilidad de materializar la idea y su originalidad.



Debe ser posible que estos trabajos, terminen siendo una empresa o un proyecto profesional. Por ejemplo *Legacy*, creado por jóvenes de Estados Unidos y Navarra, está pensado como una empresa de organización de eventos funerarios a medida. Personalizar la despedida es la clave para estos chavales, al igual que para los creadores

de *Lup*, un grupo de guipuzcoanos y alaveses. Su proyecto nace con el objetivo de facilitar el día a día a las personas con baja visión. Cada uno de ellos necesitará un tipo de herramienta diferente, desde productos, servicios y experiencias. La primera solución por la que apuestan, en cualquier caso, es la lupa de bolsillo inteligente. ▶

## EL PREMIO DENON ARTEAN 2021 PARA LA ACI

RECIBE ESTE GALARDÓN POR SU PAPEL EN LA DIFUSIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL COOPERATIVISMO.

A principio de octubre se ha celebrado en el Kursaal donostiarra la ceremonia de entrega del Premio *Denon Artean* del cooperativismo vasco. En esta ocasión, desde el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, entidad que concede el reconocimiento, se ha decidido por unanimidad que sea la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) la institución galardonada. Su presidente, el argentino Ariel Guarco, se desplazó hasta la capital guipuzcoana para recibir el premio.

### ¿Qué es la ACI?

Fundada en 1895, es una de las organizaciones no gubernamentales más antiguas y una de las entidades más grandes según el número de personas representadas: 1.000 millones de miembros cooperativos en todo el mundo. Es el organismo federativo que representa a las cooperativas y proporciona una voz global y un foro de conocimiento, experiencia y acción coordinada para los 3 millones de cooperativas que se estima que hay en el planeta.



Actualmente, un total de 318 organizaciones de todos los sectores de la economía –agricultura, banca, consumo, pesca, salud, vivienda, seguros, e industria y servicios– y de 112 países son miembros de la ACI.

### Denon artean

El premio, de carácter bienal, se instituyó hace tres años, para poner en valor tanto a personas como a organizaciones que hayan destacado o destaquen por su labor en pro de los Principios y Valores del Cooperativismo. En la primera edición, celebrada en 2018,

### DONOSTIA, CAPITAL DEL COOPERATIVISMO

Donostia se ha convertido la semana del 1 al 7 de octubre en la capital del cooperativismo, con presencia de organizaciones cooperativas de todo el mundo que han tomado parte en diferentes actos. Tabakalera, el palacio Miramar y el Kursaal han acogido la Asamblea de Coceta, la junta directiva de Cepes, o la reunión del Intergrupo Social Economy del Parlamento Europeo, además de varios foros y jornadas adicionales. En definitiva, una semana que ha servido para visibilizar la fortaleza del movimiento cooperativo desde Gipuzkoa, un territorio que se ha significado históricamente por su desarrollo en clave cooperativa.

el premiado fue el padre José María Arizmendiarrera, in memoriam, que recibió el galardón por su aportación al cooperativismo en general y al cooperativismo vasco en particular.



**Ariel Guarco**  
PRESIDENTE DE ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL

“Esta crisis ha demostrado y lo han entendido los líderes mundiales que en situaciones de crisis la respuesta es la cooperación”

**Antes de nada, ¡felicidades por el premio!**  
Muchísimas gracias.

**¿Qué supone para la Alianza Cooperativa Internacional recibir este premio?**

Supone una gran responsabilidad, más allá de que es un verdadero honor recibir esta distinción. Además es la segunda entrada de

esta distinción que le sigue a aquella que le fue otorgada al creador de todo este movimiento cooperativo aquí en Mondragón. Supone, más allá del honor que reitero sentimos, como Alianza Cooperativa Internacional la responsabilidad de estar a la altura de la distinción que nos hacen.

La Alianza Cooperativa Internacional que representa a tres millones de cooperativas de todo el mundo recibirá el premio Denon

Artean el 6 de octubre en Donostia. Su presidente Ariel Guarco está visitando el País Vasco, y ha recalado hoy en MONDRAGON.

## **MONDRAGON tiene que seguir el camino de la internacionalización y llevar el mensaje de este país tan rico, el País Vasco, a más instancias internacionales.**

### **¿Cómo está la Alianza Cooperativa Internacional actualmente?**

Creo que está muy bien. Es verdaderamente la voz que representa a las cooperativas a nivel internacional. Un movimiento de más de tres millones de cooperativas, más de mil millones de personas asociadas con presencia en los cinco continentes. Con una membresía muy diversa que realmente es representada e integrada en una casa común, la Alianza Cooperativa Internacional, y que da respuestas a muchas de las necesidades que el mundo de hoy nos está planteando.

### **Estamos viviendo una crisis de dimensiones insospechadas, pero la Covid-19 ha dejado sobresalir de alguna manera también la necesidad de unirnos, de empezar desde la base. ¿Cómo lo ven desde la Alianza Cooperativa Internacional?**

Para nosotros es natural. Es construcción desde los territorios, desde cada una de las comunidades donde desarrollamos nuestras actividades. Lo bueno, si se puede decir, que ha dejado esta crisis es que ha demostrado claramente y lo han entendido los líderes mundiales es que en situaciones de crisis la respuesta es la cooperación y no la competencia ni el individualismo. Hay que colaborar y cooperar unos con otros, encontrar las mejores salidas a cada uno

de los desafíos que nos presenta el mundo, que son cada vez más grandes, más dinámicos y más vertiginosos.

### **Ahora que las desigualdades son más grandes, el cooperativismo multiplica su valor...**

Sí, porque es definitivamente un modelo económico, social, ambiental, cultural, centrado en las personas, en el desarrollo de éstas. Tratando de incluir a todas las personas, de crear una sociedad más inclusiva, justa y equitativa donde todos quepan. Dónde nadie se quede fuera, pero tampoco se quede atrás. Que el desarrollo sea equitativo, donde todos vean que tienen posibilidades de desarrollarse.

### **¿Cómo ven a MONDRAGON desde la Alianza Cooperativa Internacional?**

En particular he conocido MONDRAGON antes de tener responsabilidad como dirigente a escala internacional. He venido a aprender de ustedes, y una vez que los he conocido más o menos, he podido contarle al mundo, en las partes donde me toca hablar, que existe un modelo que se ha desarrollado al extremo, que ha puesto a la persona como base de ese desarrollo, cuidando el trabajo, creando herramientas innovadoras de movilidad de capital y de personas entre cooperativas. Y que ha hecho lo que a la Alianza Cooperativa Internacional le costó mucho tiempo

entender, a hecho de éste un movimiento empresario, industrial y de avanzada, que genera riqueza y que distribuye democráticamente.

### **¿Dónde cree desde la Alianza Cooperativa Internacional que MONDRAGON debería poner el foco?**

Tiene que seguir el camino de la internacionalización; tienen que llevar el mensaje de este país tan rico, el País Vasco, a más instancias internacionales. No pueden desarrollar mucho más el cooperativismo de trabajo asociado, pero creo que hay otras grandes vertientes donde sí podrían tener más presencia. Y con la experiencia, con la capacidad de innovación, de adaptación a la tecnología que tienen ya probadas, creo que sería bastante fácil incursar en esas otras áreas.

### **¿A qué vertientes o áreas se refiere?**

Hablaría con bastante subjetividad porque yo vengo del cooperativismo de servicios públicos, pero la prestación de servicios públicos esenciales y no esenciales es una posibilidad que deberían analizar, el cooperativismo de cuidados.

Ésta se va a convertir en una de las necesidades más grandes de la humanidad; el cuidado de las personas en estado de vulnerabilidad. Con el aumento de expectativa de vida vienen de la mano otros problemas que vamos a tener que atender. Y o lo atiende el Estado o lo atiende el privado que solo busca la rentabilidad. Por ello, debería atenderlo una cooperativa que busca el bienestar para todos. ▶

## **EL PRÓXIMO MES DE NOVIEMBRE SE CUMPLEN LOS ANIVERSARIOS DE CIKAUTXO (50) Y DE OSARTEN (20)**



**E**l próximo mes de noviembre tendrá algunas efemérides singulares que conviene recordar, y es que dos de nuestras cooperativas celebrarán los actos conmemorativos de sus respectivos aniversarios. Uno de ellos será el que tendrá lugar en Berriatua (Bizkaia) el próximo 19 de noviembre y en el que Cikautxo celebra su quincuagésimo aniversario. Al cierre de la edición de esta revista, la cooperativa vizcaína estaba inmersa en los trabajos preparativos de ese evento, del que se informará a través de la edición digital de nuestra revista.

Por otro lado, Osarten, el servicio Mancomunado de Prevención, cumplirá el próximo 13 de noviembre su vigésimo aniversario, un hito reseñable de su historia del que también informaremos en [tulankide.com](http://tulankide.com).

## **ARIZMENDIARRIETA**

**T**ambién el próximo mes de noviembre se cumplirán 45 años de la muerte del inspirador de la Experiencia Cooperativa e ideólogo de tantos y tantos proyectos cooperativos. Arizmendiarieta también fue quien puso en marcha nuestra revista en setiembre de 1960 y por eso también le recordamos y le hacemos un pequeño homenaje desde nuestras páginas.



## 772 STARTUPS DE MÁS DE 80 PAÍSES SE INSCRIBEN A LA SEXTA EDICIÓN DE BIND 4.0

LA SEXTA EDICIÓN DE *BIND 4.0* ATRAE LA INNOVACIÓN INTERNACIONAL CON PROYECTOS INSCRITOS DE MÁS DE 80 PAÍSES. POR PARTE DE MONDRAGON, YA SON 10 LAS COOPERATIVAS QUE TOMAN PARTE, ADEMÁS DEL CENTRO DE PROMOCIÓN CORPORATIVO.

La plataforma de innovación abierta de industria inteligente, *BIND 4.0*, ha cerrado la convocatoria de su sexta edición con un total de 772 proyectos inscritos, lo que supone un incremento del 3% con respecto al año anterior (748). Las candidaturas proceden de 82 países diferentes, de las que 620 son internacionales, lo que representa el 80% de los inscritos totales. Las startups participantes se darán a conocer en *BIND 4.0* es una iniciativa público-privada de Industria 4.0 creada por el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente a través del Grupo SPRI, que se ha convertido en un

**El 40% de los proyectos registrados apuestan por tecnologías como Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial o Big Data para desarrollar sus soluciones.**



programa de referencia internacional, desde su fundación en 2016. Cada año, la plataforma consigue atraer el interés de startups tecnológicas procedentes de todas las partes del mundo, cuyo principal objetivo es acelerar su llegada al mercado de la mano de clientes de referencia, a la vez que se promueve la innovación y la transformación digital de las empresas de Euskadi a través del trabajo con startups. En 2022 y serán seleccionadas por las 65 empresas partner de *BIND 4.0*, especializadas en áreas como la industria inteligente, energía limpia y sostenible, la alimentación y la salud. ▶

### LAS TECNOLOGÍAS DE FUTURO

El 40% de los proyectos registrados apuestan por tecnologías como Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial o Big Data para desarrollar sus soluciones. El resto de candidaturas son del ámbito de la fabricación aditiva, seguida de la realidad virtual y/o aumentada. Se presentan soluciones innovadoras que permiten realizar controles de calidad a través de la visión artificial, facilitar la interacción entre personas y máquinas a través del procesamiento del lenguaje, el almacenamiento de energías limpias, la digitalización de dispositivos médicos, creación de gemelo digital para mejorar la eficiencia y los tiempos de producción, entre otros.

## EROSKI ELIMINA LA GRASA DE PALMA DEL 100% DE SUS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA

UN PASO MÁS EN SU COMPROMISO POR FACILITAR A SUS CONSUMIDORES UNA ALIMENTACIÓN MÁS SANA Y EQUILIBRADA.

Son un total de 308 productos de 43 fabricantes los que han sido reformulados tras más de 4 años de trabajo y que están ya disponibles en la totalidad de su red de tiendas.

De esta manera, Eroski sigue avanzando en su objetivo de facilitar una alimentación saludable y equilibrada a buen precio, a través de su marca propia. Este objetivo, irrenunciable, es parte de los

10 Compromisos por la Salud y la Sostenibilidad que la cooperativa incorporó a su gestión en el año 2018.

“La grasa de palma contiene un elevado contenido en grasas saturadas cuyo consumo continuado o en exceso puede aumentar los niveles de colesterol sanguíneo y está relacionado también con las enfermedades cardiovasculares. El objetivo de facilitar una alimentación



saludable nos exige buscar alternativas más saludables que mejoren la calidad nutricional de nuestros

productos”, señala el director de Salud y Sostenibilidad de Eroski, Alejandro Martínez Berriochoa. ▶

## EROSKI ELEVA SU BENEFICIO OPERATIVO A 105,9 MILLONES DE EUROS

- EL GRUPO HA CERRADO LA PRIMERA MITAD DEL EJERCICIO CON UN RESULTADO POSITIVO DE 42 MILLONES Y SU BENEFICIO OPERATIVO, EN EL PRIMER SEMESTRE, MEJORA UN 63% CON RESPECTO A NIVELES PRE-PANDEMIA.

**E**l grupo Eroski ha cerrado las cuentas del primer semestre del presente ejercicio, a 31 de julio de 2021, con un resultado positivo de 42 millones de euros, frente a los 48 millones de la primera parte del ejercicio 2020, que estuvo particularmente marcado por la COVID-19.

En su conjunto, el grupo ha alcanzado una cifra de negocio de 2.248 millones de euros durante la primera mitad del ejercicio, igualando la cifra de ventas del ejercicio 2019, a pesar del descenso de actividad de los negocios de viajes y gasolineras.

Por su parte, la matriz cooperativa Eroski S. Coop. ha cerrado el primer semestre del ejercicio con un beneficio de 22,1 millones de euros. La cifra de ventas ha alcanzado los 908 millones de euros lo que supone un incremento del 5,4% respecto al primer semestre del ejercicio 2019. ▶

**El grupo ha alcanzado una cifra de negocio de 2.248 millones de euros durante la primera mitad del ejercicio.**



### CAMPAÑA SOLIDARIA CON LA PALMA

Eroski ha activado una campaña en toda su red comercial para recaudar fondos en favor de las personas afectadas por la erupción del volcán de Cumbre Vieja de La Palma. A través de esta

iniciativa Eroski anima a consumir Plátano de Canarias como forma de apoyo al sector platanero y a la población afectada por esta catástrofe natural para la que donará 0,10 euros por cada kilo de

plátanos Eroski Natur que se venda en sus tiendas. Igualmente apela a la colaboración de sus clientes para los que habilitará un mecanismo de donación voluntaria a su paso por caja.

## EROSKIK MENU OSASUNGARRIEN PLANA ESKAINTZEN DU PERTSONAKO EURO BAT ORDAINDUTA

PLANAK, MENUA JARRAITZEKO BEHAR DEN EROSKETA-ZERRENDA EMATEN DU, PRODUKTU FRESKOETAN ETA NUTRI-SCOREN A ETA B LETREKIN SAILKATUTAKO ELIKAGAIETAN OINARRITUTA.

**E**roskik menu osasungarrien plana eskaintzen die kontsumitzaileei, euro bat pertsonako, aurreztearekin eta elikadura osasungarriarekin duen konpromisoaren barruan. Hala, kanpaina bat jarri du abian, ondo, merke eta erraz jan daitekeela erakusteko, eta menu osasungarrien

plan bat eskaintzen du hamabost egunetarako. Plan horrek, eskolara itzultzearekin batera, denboraldi horretako ohiko aurrekontu-soberakinak orekatzen lagunduko die familiei, batez ere.

Planak erosketa-zerrenda bat eskaintzen du, batez ere produktu freskoetan eta Nutriz-Scoren A eta

B letrekin kalifikatutako elikagaietan oinarrituta. Bi asterako eguneko lau otorduak planifikatuko dira, baita proposatutako plateren bat urratsez urrats errezetak ere. Dieta osasungarria egiteko behar diren elikagaiak Eroskiren supermerkatu-sarean sartzen dira irailaren 22ra arte. ▶



# LA PROPUESTA EDUCATIVA DE MONDRAGON

LOS CENTROS EDUCATIVOS INTEGRADOS EN MONDRAGON –ARIZMENDI IKASTOLA, LEA ARTIBAI IKASTETXEA, POLITEKNIKA TXORIERRI IKASTEGIA Y MONDRAGON UNIBERTSITATEA– FORMAN A UNAS 20.000 PERSONAS Y SON UNA PIEZA CLAVE EN LA RED EDUCATIVA VASCA.

E

l nuevo curso 2021/2022 ya ha iniciado su andadura en los centros educativos integrados en MONDRAGON. En el caso de la Universidad, el acto académico de apertura se celebró el pasado 17 de setiembre en el Basque Culinary Center –con motivo de su 10 aniversario–, con presencia del lehendakari Urkullu, que anualmente acude a las tres universidades vascas para inaugurar sus respectivos cursos. En líneas generales, se puede decir que todos los centros educativos apuestan por la vuelta a la presencialidad en sus aulas y por reforzar los principales atributos de sus ofertas, con una formación de calidad, centrada en la persona y en su crecimiento personal, y de carácter eminentemente práctico.

El entramado educativo de MONDRAGON es uno de los aspectos que más llama la atención entre los visitantes que acuden a conocer la Corporación. "Su red educativa es realmente espectacular, con una propuesta innovadora y diferente, y la posibilidad de formarse de por vida", aseguraba una persona que se ha acercado recientemente a conocer la Experiencia Cooperativa.



## 20.000 ESTUDIANTES

- En torno a 10.000 personas en etapas formativas de 0-16 y en estudios universitarios, y otras tantas en ciclos de FP y formación para el empleo y recualificación profesional.
- Su oferta incluye 29 ciclos de grado medio o superior en FP, 17 grados y 16 másteres universitarios.
- Emplea a más de 1.300 personas de forma directa.
- MONDRAGON es un actor clave en la red educativa vasca.



### ESKAINZA KOOPERATIBOA, ERABILGARRIA, KALITATEZKOA ETA ENPRESATIK GERTU

**H** ezkontza proposamen bateratu honetan ondoko hiru ideiek aipamen berezia behar dute. Lehenik eta behin, proiektuak nortasun kooperatiboa du eta gogo biziz elkarlanean ari da protagonistekin –ikasleak, profesionalak eta enpresa laguntzaileak–, kalitatezko eskaintza eguneratua egiteko: gizartearen beharrei erantzungo diena eta erabilgarria eta lehiakorra izango dena. Bigarrenik, enpresatik hurbil dago, bai LHko zikloen bidez –Arrasateko Esperientzia aitzindaria izan zen 60ko hamarkadan bide hori sustatuz–, bai unibertsitateko gradu eta master dualen bidez. Eta, azkenik, berritzailea da, ikerketaren eta transferentziaren bitartez aritzen baita, heziketa zentroek enpresekin eta I+G zentroekin elkar eragiten duten ekosistemaren testuinguruan.

**Arizmendi Ikastola** es la ikastola más grande de Euskal Herria –con algo más de 3.000 estudiantes, repartidos en sus 12 centros–, con una metodología innovadora –Pedagogía de la Confianza– que ha supuesto una revolución educativa que ha afectado al modo de impartir su enseñanza, a la arquitectura de sus edificios y a la propia organización de la cooperativa. De hecho, Arizmendi Ikastola se sitúa entre los 30 centros educativos más innovadores del Estado, según EducacionTresPuntoCero, líder informativo en innovación pedagógica, que reconoce a la ikastola por “ayudar a desarrollar personas que sepan responder a todas las situaciones de la vida”.

**Lea Artibai Ikastetxea** es un centro en crecimiento sobre todo en su oferta de Bachillerato en las modalidades Científicas, Tecnológicas y Humanísticas, con una gran vocación de compromiso con su entorno y una oferta de formación eminentemente práctica, orientada al empleo, y de carácter innovador, con programas de FP centrados en temáticas como tecnología de los alimentos, mantenimiento, administración, electricidad, informática, eficiencia energética y mecánica, tanto en Ciclos de Grado Medio como de Grado Superior.

**Politeknika Ikastegia Txorierri**, es también un centro muy reconocido en su entorno, con una oferta educativa de enseñanzas de Bachillerato (Modalidad Ciencias) y Ciclos Formativos de Grado Medio y Grado Superior, y una cantidad ingente de cursos de formación para el empleo, con actividades formativas para desempleados y para trabajadores en activo.

Además, los tres centros han iniciado recientemente un encuentro conjunto con el fin de compartir sus experiencias e indagar sobre posibles vías de colaboración. La consigna compartida es "si quieres llegar rápido, vete solo; si quieres llegar lejos, mejor acompañado".

**IKASTETXE GUZTIEK EGITEN DUTE BEREN IKASGELETAN PRESENTZIALTASUNERA ITZULTZEAREN ALDE ETA BAITA ESKAINTZEN DITUZTEN EZAUGARRI NAGUSIAK INDARTZEAREN ALDE ERE. HORRETARAKO, KALITATEZKO PRESTAKUNTZA ESKAINTZEN DUTE, PERTSONA ERDIGUNEAN JARRITA ETA IZAERA PRAKTIKOKOA.**

**Mondragon Unibertsitatea** es también un proyecto diferente. Una universidad cooperativa –única en el mundo? – integrada por cuatro facultades –Humanidades, Empresa, Ingeniería y Ciencias Gastronómicas– que comparten unos valores propios. Su rector, Vicente Atxa, sintetizó en la ceremonia de apertura del nuevo curso académico, celebrada el pasado 17 de setiembre en el Basque Culinary Center, el papel de Mondragon Unibertsitatea en la sociedad, al señalar que "nos comprometemos a ofrecer una formación universitaria de calidad y personalizada que trabaje también fuertemente los valores, la generación y transferencia del conocimiento más puntero al tejido empresarial y el impulso del emprendimiento y la innovación". Un rasgo distintivo de la universidad con respecto a los otros centros es su proyección a nivel de CAPV, Estado e incluso internacional. Recientemente, se han publicado los datos actualizados del ranking mundial universitario U-Multirank, y Mondragon Unibertsitatea se sitúa en décima posición entre las universidades del Estado siendo calificada como excelente en 10 parámetros de las 5 dimensiones del ranking (investigación, docencia, transferencia de conocimiento, internacionalización y vinculación con el entorno regional). **TU**



**Ignazio Barañano**  
ARIZMENDI IKASTOLAKO ZUZENDARIA

“



[www.arizmendi.eus](http://www.arizmendi.eus)

Gure proiektu pedagogikoa oso berritzaile eta iraultzailea da”

**A**rizmendi Ikastolan proiektu sendo bat dugu oinarrian, arlo askotan: pedagogia aldetik, ekonomikoki, sozialki, baliabide aldetik eta, batez ere, profesional aldetik. Zuzendaritza taldean eta gainerako arloetan pertsona konprometituak ditugu eta horixe da arrakastaren gakoa, pertsona bakar batek ezin baitu ezertxo ere egin.

Proiektu pedagogikoari dagokionez, banekien oso proiektu aurrerakoia zegoela Arizmendin eta hori ere hobeto ezagutzeko aukera izan dut. Benetan, berritzailea eta iraultzailea dela esango nuke!

## Zerk egiten gaitu berezi?

Eraldaketa pedagogikoak egiten gaitu berezi! Konfiantzaren Pedagogia markoaren baitan proiektu pedagogiko oso sendoa sortu dugu. Oinarrian, helburua definitu dugu: gizartea (gure bailara) eraldatuko duten ikasleak hezi nahi ditugu. Eta nolakoak izango dira pertsona horiek, zer nolako profila izango dute? Hori jarraiki, pertsona eredu definitu dugu: pertsona kooperatiboa, sortzailea, eraldatzailea, sendoa, analitiko kritikoa, euskalduna eta enpatikoa.

Eta hori lortzeko tresnak sortu ditugu eta geletara eramateko prozesuari ekin diogu, eguneroko irakaskuntza prozesuetan. Prototipoa jarri dugu martxan gune batzuetan eta beste guztietara zabaltzea da asmoa. Zeretik eraiki dugun ereduaz ari gara, beraz, eraldaketa erabatekoa da. Ikasturte honen helburua ikastola osora hedatzea eta horren inpaktua neurtu eta hobetzea izango da. Hau da, pertsona eredu hori lortzen ari

garen jakin nahi dugu, prozesua eta tresnak hobetzeko.

Horrez gain, 2021-25 eperako plangintza estrategikoa diseinatu dugu eta bost eremu definitu ditugu: pertsona eredu eta proiektu pedagogikoa da oinarria; eraldaketa pertsonala eta profesionalen garapena; antolaketa eta gestio ereduaren eraldaketa; eraldaketa arkitektonikoa; eta lankidetzaliantzen esparrua. Horiekin lotuta, badira beste batzuk ere, esate baterako, digitalizazioa, internazionalizazioa, eragin soziala... **TU**

**HEMOS CREADO UN PROYECTO PEDAGÓGICO MUY SÓLIDO EN EL MARCO DEL PROYECTO KONFIANTZAREN PEDAGOGIA. EL OBJETIVO DEFINIDO ES EDUCAR A LAS PERSONAS PARA QUE SEAN CAPACES DE TRANSFORMAR LA SOCIEDAD (NUESTRO VALLE).**

### ARIZMENDI

- » 12 gune.
- » 3.185 ikasle.
- » 288 profesional.
- » Eskaintza: 0-18 + Lanbide Heziketa.



www.learnik.eus

Ikasketa prozesuan bidelagun izatea da helburua, momentuan momentuko orientazioa eskainiz”

**U**rtebeteko esperientzia izanda Covid-19 kudeatzen eta langilego eta ikaslegoaren portzentaia handi batek txertoa ezarrita izanik 20-21 ikasturtea baino errazagoa izango delakoan gaude, arriskuak identifikatuta, Covid-19 protokoloak frogatuta eta funtzionamendua barneratuta.

Eraldaketa digitalarekin bat eginik ikasturte bukaerarako bi ikasgela digital izango ditugu Lea Artibai ikastetxean. Lanbide Heziketan hurrengo sei urteetarako izango dugun eskaintzaren hausnarketa egitea tokatzen zaigu. Batxilergoan lehenengo mailan

**EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y OCUPACIONAL, LA ARMONIZACIÓN ENTRE ESTUDIANTES Y EMPRESAS ES CLAVE, Y EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL COMPROMISO SUS VALORES MÁS DESTACADOS.**

ez zaigu geratu plaza bat ere libre eta 35 ikasleko taldeak izanik tutore eta irakasleen partetik itzalezko lana aurreikusten dugu. Bukatu berri dugun hausnarketa estrategikoa martxan ezarriko dugu 21-22 ikasturte honetan.

### Berezitasunak

Gure hezkuntza ereduaren berezitasunik nabarmenenak ondorengoak lirateke: ikaslego eta gurasoenganako hurbiltasuna, tutorizazio pertsonalizatuak eginez eta ikasle bakoitzaren ikasketa prozesuan bidelagun izatea hasieratik eta amaierara banakako orientazioa eginez. Lanbide Heziketan eta lanerako prestakuntzan, ikasle eta enpresen arteko armonizazioa da bereizgarria talde lana eta konpromisoa izanik balorerik aipagarrienak. ETHAZI bezalako metodologia kolaboratiboak erabiltzen ditugu prestakuntza zikloetako ikasleekin duela zenbait urtetik hona. Udaberrian DUALeko

eredu berrian hasiko dira Lanbide Heziketako ziklo bateko ikasleak. Gainera, aurten lehenengo aldiz STEAM proiektuetan parte hartzeko aukera izango dugu Batxilergoan. **TU**

### LEA ARTIBAI

#### Ikasle kopurua:

- » Batxilergoan 4 talde: 126 ikasle.
- » Lanbide Heziketan: 5 talde Erdi Mailan eta 12 talde Goi Mailan: Guztira 272 ikasle.
- » Lanerako Prestakuntzan: 142 ikastaro diruz lagunduta (Lanbidek) eta 110 ikastaro, eskaeraren araberakoak. Guztira 2.000 ikasle baino gehiago eta 14.500 ordu gutxi gorabehera.



**Josu Orbe**  
POLITEKNIKA IKASTEGIA  
TXORIERRIKO ZUZENDARIA



[www.txorierri.net](http://www.txorierri.net)

Pertsonaren garapen integrala dugu helburu, inor atzean utzi gabe”

**P**asa den ikasturtean, 2021-2025 Plan Estrategikoa diseinatu genuen eta erronka politak ipini dizkiogu gure buruari. Gure xedea kalitatezko prestakuntza espezializatua eskaintzea da, pertsona prestatuak eta ingurune aldakor batera egokitzeko gai direnak garatzeko. Hau lortzeko, aniztasuna kontutan hartzen dugu eta metodologia berritzaileak eta elkarlana bultzatzen duten ikaskuntza prozesuak erabiltzen ditugu.

### Sarea trinkotuz

Hau horrela, inguruko eragileekin dugun sarea sendotu nahi dugu, lankidetzaren proiektu berriak bultzatuz. Horretarako, MONDRAGONeko Ezagutza Dibisioan lankidetzan gabiltza eragile eta proiektu desberdinak garatzeko eta baita hurbileko enpresa, erakunde eta elkarlanekin eskaintzen dizkiegun zerbitzuak handitzeko: ikerketa espezializatua eta enplegurako formakuntza barne. Eta berrikuntzaren ildotik, Garapen Iraunkorreko Helburuek eta digitalizazio prozesuek hezkuntzara dakartzaten erronkei aurre egiteko ere prestatzen ari gara. Eta guzti hau hurbileko eta nazioarteko begiradak txertatuz, programa desberdinetan parte hartuz.

### Pertsona ardatz

Nire ustez gure ereduaren ezaugarri aipagarriena pertsona bere osotasunean hartzen dugula izan daiteke. Horrela pertsonaren garapen integrala dugu helburu, tutoretza eta orientazio prozesu sendoekin eta inor atzean utzi gabe. Eta metodologia aldetik, erronketan oinarritutako elkarlaneko ikaskuntzaren alde egitea erabaki dugu. Batxilergoan Ikastolen Elkarlaneko bultzatutako Batxilab proiektuekin eta Lanbide Heziketan ETHAZI (Etekin Handiko Zikloak) metodologiarekin. Horrez gain, DUALaren apustua ere sendoa da gure inguruko enprekin elkarlanean, baita Espezializazio Programetan egin dugun apustuarekin. **TU**

#### TXORIERRI

- » 423 Ikasle.
- » 35 irakasle.
- » Eskaintza akademikoa:
  - Zientzietako Batxilergoa.
  - Erdi Mailako Lanbide Heziketa: Mekanizazioa.
  - Goi Mailako Lanbide Heziketa.
- » Espezializazio Programak:
  - Automatizazio aurreratua.
  - Transformazio Digitala Industrian.

NUESTRO OBJETIVO ES OFRECER UNA FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y DE CALIDAD PARA DESARROLLAR PERSONAS FORMADAS Y CAPACES DE ADAPTARSE A UN ENTORNO CAMBIANTE.



“Gizartearekin batera, eraldatzen jarraitu behar dugu”

Mireia Muruamendiaraz  
ARIZMENDIKO IRAKASLEA

**I**kastolak betidanik izan gara berritzaileak, gure DNAn daramagula uste dut. Ikastolako partaideok lanerako prestakuntza eta prestutasuna dauzkagu eta horrek egiten du gure proiektua berritzailea izatea. Gizartea eraldatuko duten haur eta gazteak garatzen laguntzea da gure xedea eta horretarako diseinatu ditugu gure egitasmo pedagogikoak.



“Lanerako irteera zabalak eskaintzen ditu ikastetxeak”

Imanol Barruetabeña  
LEA ARTIBAIKO IKASLE OHIA

**L**anbide Heziketako Goi mailako Fabrikazio Mekaniko Produkzioko zikloa egin nuen Lea Artibai Ikastetxean. Eta orain Goimeken, Danobatgroup barruan nago lanean. Lea Artibai Ikastetxea aukeratzeko arrazoi handienetakoa, ikasketak amaitzean eskaintzen dituzten lan irteera zabalak izan zen. Esperientzia aldetik oso ona izan da, bertako giroa bikaina da eta.



“Konfiantza ematen dit gure seme-alabek etorkizunera begira dagoen ikastola batean ikasteak”

Amaia Ramos  
ARIZMENDIKO GURASOA

**M**omentu honetan, alaba eta semea, biek ikasten dute Arizmendi ikastolan. Txiki hasi ziren, Umezaintzan. Oso modu naturalean hartu genuen Arizmendira eramateko dagoelakouk ere bertan ikasi dugulako, fisikoki gertu dagoelako eta herrikoa delako. Proiektu bezala lasaitasuna eta konfiantza ematen digu. Nolabait, gizarteak etorkizunean izango dituen beharretara etengabe egokitzen den proiektua delako.



“Laneratze prozesuan jaso dudun laguntza azpimarratuko nuke”

Maria Zatica  
LEA ARTIBAIKO IKASLE-OHIA

**U**PV/EHUn ikasi nuen Giza Elikadura eta Dietetikan diplomatura. Eta ondoren, Lea Artibai ikastetxean ikasi dut, Elikagaien Industriako Prozesuak eta Kalitatea deituriko goi mailako Lanbide Heziketa. Horri guztiari esker, momentu honetan Eroskiko bazkidea naiz, eta lanpostu desberdinetan aritu ondoren, dendako arduradun naiz.



“Hay una relación especial entre Matrici y Txorierrri”

Juan Fernández  
PRESIDENTE DE MATRICI Y DE  
POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

**M**i primera vivencia personal en la Politeknika data del año 1997, cuando realicé un curso de formación previo a mi incorporación a Matrici. Conocí personalmente el modo de funcionamiento del centro, la calidad humana de las personas, su profesionalidad y sobre todo, con el paso de los años, te das cuenta de la importancia que tienen los valores que te transmiten.

Siempre ha existido una relación muy especial entre Matrici y Politeknika Ikastegia Txorierrri; muchos de los socios de Matrici han cursado sus estudios en el centro o han realizado cursos de formaciones específicas o diversas actividades de mejora.



“Produktuak diseinatu eta sortzen ikasi dugu”

Arantazu Velasco  
POLITEKNIKA TXORIERRIKO IKASLEA

**E**roskiko bazkidea naiz eta Artea merkataritza-zentroan egiten dut lan, baina momentu honetan Txorierrri ari naiz ikasten, erdi mailako Lanbide Heziketako Mekanizazioa, 2. urtea.

Arlo akademikoan, irakasleek asko laguntzen digute irakasgai bakoitza ondo ulertu eta menperatzeko. Eta ikasgai praktikoan (kasu honetan lantegian), oso esperientzia aberasgarria izaten ari naiz.



Vicente Atxa  
MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ERREKTOREA

“ Plan Estrategiko berriaren esparruan, nazioartean ere erreferente bilakatu nahi dugu”

BAIKOR BEGIRATZEN DIO VICENTE ATXA ERREKTOREA IKASTURTE BERRIARI. UNIBERTSITATEAREN BEREZITASUNAK ERREPASATU DITUGU ETA BAITA ETORKIZUNEKO ERRONKAK ERE.



**Ikasturte berriaren hasiera honetan, zeintzuk dira aurreikuspenak?**

Guretzat ikasturte berria konpromiso berri bat da, gazte berriak sartzen baitira unibertsitatean. Aurten, presentzialtasun osoa berreskuratzeko apustua egin dugu, gelak handitu eta espazioak egokituz.

Datuei erreparatuta, 6.000 ikasle baino gehiagorekin hasi gara, gradu, master eta doktorego programetan. Eta beste 6.000 profesional baino gehiagok hartuko du parte prestakuntza ikastaroetan. Ikasle aldetik, azken urteotako bilakaerarekin jarraitzen dugu, %4,4ko igoyerarekin.

**Ziklo estrategikoaren lehenengo ikasturtea izango da. Proiektzio kualitatibo eta kuantitatiboa egingo diguzu?**

Aurreko ikasturtean onartu genuen plan estrategikoan hiru lerro nagusi finkatu ziren eta horietan sakontzea da helburua. Lehenik eta behin, hezkuntza ereduan lidergoa mantendu eta apustu sendo bat egin dugu, ikasleak jasotzen duen esperientzia unibertsitarioa ahalik eta pertsonalizatuena izan dadin. Arlo honetan dagoeneko erreferenteak gara estatu mailan, baina plan estrategiko honetan nazioarteko erreferente bihurtu nahi dugu.

Bigarren, unibertsitate irekiago eta globalagoa izan

nahi dugu, gure presentzia kanpoan handituz eta kanpotik ikasle gehiago erakarritz. Gure dimentsioa handitzeko testuinguruan kokatzen da adibidez, Bilbon Zorrotzaurreko proiektua. Dimentsioari dagokionez, 7.000 ikasle izatea da erronka, plan estrategikoaren baitan.

Hirugarren lerroa enpresen lehiakortasunarekin lotuta dago. Hau da, ikerketa eta transferentziarekin eta zentzu horretan, espezializazioa eta bikaintasuna da erronka, puntako ezagutza transferitzeko enpresetara. Eta bide beretik, ekintzailetasuna ere izango da plan honen erronka. Gure historian beti presente izan den

“NOS DISTINGUE, SOBRE TODO, NUESTRA ESTRECHA RELACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL Y EL MODELO PRÁCTICO DE ABORDAR NUESTRA OFERTA FORMATIVA, LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA, ASÍ COMO LA FORMACIÓN PARA PROFESIONALES”.

“QUEREMOS SER UNA UNIVERSIDAD MÁS ABIERTA Y GLOBAL, AUMENTANDO NUESTRA PRESENCIA EN EL EXTERIOR Y ATRAYENDO A MÁS ESTUDIANTES INTERNACIONALES”.

arren, beste bultzada bat eman nahi diogu, proiektu berriekin.

Aipatutako lerro hauez gain, badugu profesionalen birkualifikazioarekin konpromisoa. Hau da, etorkizuneko lanpostuak, aldatetak eta egokitzapenak aurreikusita, ekintza bereziak izango ditugu hurrengo urteetan.

### **Zerk egiten du desberdin, zerk bereizten du Mondragon Unibertsitatea?**

Batik bat, enpresa munduarekin duen erlazio estuak bereizten gaitu. Gure ikasketa, ikerketa, profesionalen prestakuntza... oso modu praktikokoan gauzatzen dira. Praktikotasun honen eredu da adibidez formazio duala; honetan ere aitzindariak gara!

Beste ezaugarri berezi bat da berrikuntza, bai gure eskaintzan, baita ere hezkuntza eremuan eta nola ez ikerketa eta transferentzia eremuan non enpresekin elkarlanean gauzatzen ditugun proiektuak.

### **AS Fabrik-en bilakaera**

#### **Zorrotzaurren martxan jarri den As Fabrik-ek bilakaera nolakoa izaten ari da? Eta ondorengo erronkak, zeintzuk dira?**

Bilbao AS Fabrik unibertsitate irekia eta inpaktu sozioekonomikoa handitzearen

erronka estrategikoekin lotuta dago. Helburuak lortzeko, daukaguna baino dimentsio handiagoa behar dugu eta Bizkaian presentzia izatea gako bat da. Orain dela 8 urte hasi ginen Bilbao Berrikuntza Faktorian eta urtarrian inauguratu genuen Bilbao As Fabrik. Enpresetarako zerbitzu aurreratuak garatzeko gunea da, eta hiru fakultate daude elkarrekin arlo multidiziplinarrak lantzen.

Gainera, campus berean elkartuko dira ikasketa unibertsitarioak, enpresen inkubadorak, startup-ak eta baita enpresak ere.

Momentu honetan, bost gradu eta 2 unibertsitate master ditugu bertan, etorkizun hurbil batean 1.000 ikasle izatea da helburua.

#### **MONDRAGON ezagutza. Zertan datza? Zein fasetan dago orain?**

Ezagutzaren arloa, MONDRAGONen laugarren arloa da. Bertan gaude: Arizmendi, Txorierrri, Lea Artibai, eta unibertsitatea bere fakultateekin. Gainera, zentro teknologikoen ere hartzen dute parte: Ikerlan, Leartiker eta Lortek.

Helburua, harremanak finkatu eta indartzea da, proiektu berriak identifikatzeko, gure arteko sinergian aprobetxatzeko. Dagoeneko ari gara hainbat

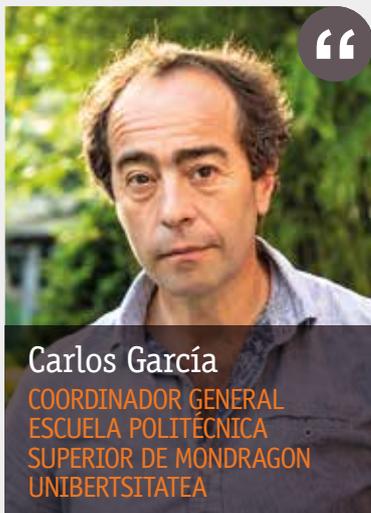
proiektu lantzen, estrategia bateratuz eta etorkizunean beste batzuk finkatu nahi ditugu. Ondoren aztertuko dugu dibisio berria nola egituratu eta hornitu. **TU**

### **UN NUEVO TIEMPO PARA LA UNIVERSIDAD**

**E**stas son algunas de las orientaciones de Mondragon Unibertsitatea de cara al futuro. En primer lugar, y ya este curso, la recuperación de la presencialidad plena en las aulas. Además, su plan estratégico recoge tres retos: continuar siendo referente en el modelo educativo para su alumnado, con una experiencia universitaria totalmente personalizada; ser una universidad más abierta y global, reforzando la presencia en el exterior y con atractivo para estudiantes internacionales; y mejorar la competitividad de las empresas a través de la investigación, la transferencia y el emprendimiento.

En previsión de futuros puestos de trabajo, cambios y adaptaciones, tampoco quieren descuidar la recualificación de profesionales, para quienes diseñarán acciones especiales en los próximos años.

“HEMOS EMPEZADO CON MÁS DE 6.000 ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE GRADO, MÁSTER Y DOCTORADO. Y UN NÚMERO SIMILAR DE PROFESIONALES PARTICIPARÁN EN DISTINTOS CURSOS DE FORMACIÓN”.



**Carlos García**

COORDINADOR GENERAL  
ESCUELA POLITÉCNICA  
SUPERIOR DE MONDRAGON  
UNIBERTSITATEA

**F**iel a su Escuela desde su época de alumno en Ingeniería, 14 como profesor-investigador y siete más como coordinador de investigación y transferencia completan una trayectoria fiel a su universidad y sus principios.

La Facultad de Ingeniería asume la mayor parte de la investigación que desarrolla Mondragon Unibertsitatea, aquella que precisa de una base tecnológica. Una investigación que cuenta con unas características muy singulares, ya que “debe ser aplicable y mejorar la posición competitiva de nuestro tejido industrial”. “En Mondragon Unibertsitatea demostramos que se puede publicar y alcanzar cotas de excelencia científica sin dejar de dirigir la investigación hacia la transferencia y sin penalizar la aplicabilidad”, añade.

Para Carlos García, el éxito es posible gracias a un valor *muy nuestro*: el compromiso. “De las y los trabajadores con la misión. De las empresas con Mondragon Unibertsitatea. El cumplimiento de la misión de la organización

La aplicación de la investigación y la transferencia del conocimiento a la industria es clave para la Facultad de Ingeniería y diferencial respecto al resto”

está por encima de los intereses de las personas, y en el mundo de la universidad y de la investigación en general, muchas veces no sucede”. Además, y como ingrediente indispensable de esta apuesta por la aplicabilidad de la investigación como valor diferencial, hay que añadir el entorno donde está ubicada la universidad. “Somos privilegiados, sin ninguna duda, por el entorno. Con casi 80 años de trayectoria, muy ligados a nuestras empresas, a las cooperativas de MONDRAGON, al tejido industrial... todo ello hace posible que hoy sigamos transfiriendo muchísimo conocimiento a nuestro tejido industrial y que nuestro conocimiento, que son los alumnos y alumnas, sean parte del presente y futuro de nuestro país”. **TU**

**INGURUNEARENGATIK  
PRIBILEGIATUAK GARA,  
ZALANTZARIK GABE. IA 80  
URTEKO IBILBIDEAREKIN,  
LOTURA HANDIAK DAUZKAGU  
GURE ENPRESEKIN**



**Unai Ibarretxe**  
MATERIALAK ERALDATZEKO PROZESU  
AURRERATUAK IKERKETA TALDEKO KIDEA

“Hemen dena beste toki batzuetan baino askoz praktikoagoa da”

**I**ndustria Teknologien Ingeniaritzako Gradua Bilboko Ingeniaritza Eskolan ikasi ondoren iritsi zen Unai Ibarretxe Mondragon Unibertsitatara. Master bukaerako lana egiteko asmoz etorri zen orain dela hiru urte eta erdi Materialak Eraldatzeko Prozesu Aurreratuak ikerketa taldera. Orain, berriz, doktorego tesia burutzen ari da ehuneko ehun enpresa transferentzia arloan kokatzen den lanean Fagor Arrasateren lehiakortasuna hobetu nahian.

“Mundu mailan ezagutzen ez den teknologia bat garatzen ari gara Fagorrekin, horrela berotako estanzazio makineria eta prentsak eskaintzeko gaitasuna izango duelarik”.

“Irakasleekiko gertutasuna izugarria da, harreman oso estua dugu eta baliabideak eta laborategiak ere oso egokiak dira. Horrekin batera enprekin hartu-eman oso ona dugu, lana baldintza ezin hobetan burutzeko aukera dugularik”.

Etorkizuna ikerkuntza munduan ikusten du. “Eta han ez bada, unibertsitatean ere gustura arituko nintzateke. Hemengo irakaskuntza sistema oso egokia da, ikasleari ikasketa prozesua asko errazten diona. PBLak, proiektuak garatutakoak... hemen dena beste toki batzuetan baino askoz praktikoagoa da”, gaineratu du Ibarretxek.



Ainhoa Zubizarreta  
HUMANITATE ETA HEZKUNTZA  
ZIENTZIEN FAKULTATEKO IKASLEA,  
IKUS-ENTZUNEZKO GRADUAN

“Ikasitakoa praktikan jartzeko aukera eman dit Mondragon Unibertsitateak”

Asko dira Ikus-entzunezko arloak eskaintzen dituen irteera profesionalak: dokumental arloa, zinea, edizioa eta post-produkzioa. Gaur egun beka baten bidez ikasi duena praktikan jartzeko aukera izaten ari da Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean bertan, Ikus-entzunezko Graduan. “Mondragon Unibertsitateko metodologiak erakarri ninduen, oso praktikoa eta dinamikoa da, eta aldi berean intentsiboa”. Talde-lana ere balioan jarri du: “Talde-lana ezinbestekoa da Ikus-entzunezko arloan eta nahitaez ezinbestekoa da lankideekin harreman estua izatea, bai ikasketa arloan zein askotan arlo pertsonalean ere”.

“ME ATRAJO LA METODOLOGÍA, INTESA, PERO MUY PRÁCTICA Y DINÁMICA”.



Nagore Ipiña  
HUMANITATE ETA  
HEZKUNTZA ZIENTZIEN  
FAKULTATEKO DEKANOA

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak oso ‘bereak’ diren ezaugarriak garatzen eta defendatzen ditu, oso testuinguru berezian, baina beti ere pertsona proiektuaren erdian kokatuta. Gaur egun hiru dira Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateak jorratzen dituen jakintza arloak: Hezkuntza, Komunikazioa eta Kooperatibismoa. Mondragon Unibertsitatearen marko orokorrean oinarrituta, Mendeberrri 2025 marko pedagogiko nagusiaren baitan dihardu lanean.

Nagore Ipiña arrasatearra da dekanoa, DNA kooperatiboa etxetik dakar Nagorek, eta erabat lerratuta dago unibertsitatearen oinarri eta misio nagusiekin. “Guretzat pertsonak dira fokoa, gure eskaintza akademikoan, pertsona (ikaslea) jartzen dugu erdigunean, bera da gure izatearen arrazoia. Baina argi dugu zer nolako pertsonak hazi eta hezi nahi ditugun: sortzaile eta eraldatzaileak; norberaren buruarekin eta lanbidearekin konprometituak; autonomoak eta bizialdi osoan ikasteko grina izango dutenak; kritikoak eta analitikoak; pertsona kooperatiboak eta justizia sozialera bideratuak; komunikazio

Guretzat pertsonak dira fokoa, gure eskaintza akademikoan, pertsona (ikaslea) jartzen dugu erdigunean, bera da gure izatearen arrazoia”

eleaniztunak, eta kontzientzia interkulturekoak; testuinguru euskaldunean sustraituak eta komunitatearekin konprometituak; eta ziurgabetasuna eta frustrazioa kudeatzeko gaituak”.

### Balio bereizgarriak

Azpitarragarriena aldakortasuna, egokitze gaitasuna, ingurunea eta arlo profesionalera ondo moldatuko diren profesionalak formatzeko gaitasuna da; baina ez hori bakarrik, profesioan ari direnentzat eskaintza berritzailea ere badute. “Eredu pedagogiko propioaz gain, gizarte aldakorrari egokitze gaitasun handia dugu eta gure inguruko erakunde eta instituzioekin kolaboratuz ezagutza garatzeko eta transferitzeko sekulako ahalmena dugu”. **TU**

ACTUALMENTE SON TRES LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO QUE ABORDA LA FACULTAD: EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y COOPERATIVISMO.



**Lander Beloki**  
DECANO DE EMPRESAGINTZA

**L**levamos muchos años impulsando la internacionalización de MU-Enpresagintza. Decimos en nuestra visión que queremos ser una facultad abierta, global, conectada con los retos globales y referente a nivel internacional en la formación de líderes y personas emprendedoras. De esta forma facilitamos que nuestro colectivo de estudiantes se convierta en ciudadanas y ciudadanos globales y abiertos al mundo. En consecuencia, todas y todos nuestros estudiantes de los Programas de Grado de myGADE, LEINN y BData (más de 1.600 en total en el curso 21-22) se gradúan con una experiencia internacional.

**UNIBERTSITATE IREKIA ETA GLOBALA IZAN NAHI DUGU, ERRONKA GLOBALEKIN KONEKTATUA ETA NAZIOARTEAN ERREFERENTEA, LIDER ETA EKITZAILIEN PRESTAKUNTZAN.**

## Todos nuestros y nuestras estudiantes tienen una experiencia internacional”

En este sentido, seguimos impulsando el desarrollo de *Mondragon Team Academy – MTA*, red internacional de laboratorios de emprendimiento. En la actualidad, son 9 los laboratorios de MTA que ofrecen el Grado LEINN (Oñati, Irún, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Puebla, Seúl, Shanghái) con un total de 354 LEINNers de nuevo ingreso y más de 1.000 en total en el curso 21-22, el 70% en laboratorios ubicados fuera de Euskadi. En la oferta de Posgrado cabe destacar el Máster en Internacionalización de Organizaciones, donde las y los estudiantes se capacitan para abordar estrategias de internacionalización de las empresas.

Las y los profesionales de la gestión y emprendedores deben tener un marcado perfil internacional. Nuestro proyecto universitario tiene un fuerte potencial de internacionalización. Desde MU-Enpresagintza trabajamos para avanzar en ambos retos. **TU**



**Laia Polo**  
LEINN GRADUOKO IKASLE OHIA

## “Konekta proiektua sortu dugu, gazteen artean talentua garatzeko”

**G**radu honetan kooperazioa eta komunitate zentzua asko lantzen dugu. Graduan zehar pertsona desberdinekin harremanak sortzeaz gain, benetako talde lana finkatu, eta autodidakta eta autonomia landu dugu. Eta, graduan zehar atzerrira egindako bidaien bitartez kultura desberdinak, ohiturak eta lana nola egituratzen den ezagutu eta ulertzeko aukera ere izan dugu: Finlandia, Estatu Batuak, Hego Korea.

Gaur egun Konekta proiektuan ari naiz, ohiko ikasgaietatik harago talentua garatzeko. 2020an, hezkuntza ulertzeko modua aldatzeko gogotik sortu zen Konekta.

Hainbat eta hainbat ideia atera eta gero, gure produktua, 404 karta joko, sortzea erabaki genuen. Prozesu luze baten ondoren, 2021ean gure karta joko atera dugu. Dagoeneko salmenta prozesua ere jarri dugu martxan.



Lander Cornago  
ESTUDIANTE DE CUARTO CURSO  
EN BASQUE CULINARY CENTER

### “Aprendemos haciendo y trabajando duro”

**S**iempre he tenido claro que quería dedicarme a la cocina y desde el primer día mi experiencia ha sido muy gratificante en BCC. Durante estos años he ido adquiriendo una formación en 360 grados y no solo en temas relacionados con la cocina, puesto que hay muchos otros aspectos y ámbitos que necesariamente hay que dominar si quiero dedicarme a ello, como la industria de la gastronomía o la gestión.

Además, no solo nos basamos en un marco teórico, sino que aprendemos haciendo y trabajando duro. Por ejemplo, en teoría podemos saber cómo son los cortes de cada capa de cebolla, pero si no coges un cuchillo difícilmente puedes ser consciente de ello.



Joxe Mari Aizega  
DIRECTOR DE BASQUE  
CULINARY CENTER

**L**a visión holística de la gastronomía impregna todas y cada una de las iniciativas que pone en marcha *Basque Culinary Center*, contribuyendo a la calidad y profesionalización del sector mediante un proyecto pionero, singular, revolucionario, y con una clara vocación de ser referencia en el sector del conocimiento y también en la promoción de la gastronomía.

Desde su origen, la Facultad de Ciencias Gastronómicas de Mondragon Unibertsitatea ha desarrollado su visión de la Gastronomía 360° a través de una formación integral e interdisciplinar en cocina, servicio-sala, gestión empresarial, cultura y ciencia a través de su Grado Universitario en Gastronomía y Artes Culinarias, y los diez másteres y cursos dirigidos a profesionales del sector, muchos de los cuales cuentan con

Nuestra base, la innovación y la exploración permanente de fronteras”

prácticas externas nacionales e internacionales.

Nos distinguimos por aspectos tales como la atracción de talento, visión multidisciplinar, *Learning by doing*, conceptos que definen e integran la forma de hacer de Basque Culinary Center. Hablamos de una institución, que hoy es referente mundial gracias a su espíritu emprendedor que toma como base la innovación y la exploración permanente de fronteras. **TU**

**BASQUE CULINARY CENTER MUNDU MAILAKO ERREFERENTEA DA, MUGAK ETENGABE BERRITZEAZ ETA ESPLORATZEAZ ARDURATZEN DEN BERE ESPIRITU EKINTZAILEARI ESKER**

## IAA MOBILITY MUNICH

## Salón Internacional de la Movilidad

AURTEN, IRAILAREN 6 ETA 12A BITARTEAN AUTOMOBILEN NAZIOARTE MAILAKO AZOKARIK GARRANTZITSUENAREN 2021EKO EDIZIOA EGIN DA MUNICHEN. BERTAN IZAN ZEN MTCKO TALDE BAT, ZER NOLAKO TENDENTZIAK ETORRIKO DIREN IKERTZEN, GERO PRODUKTUAK DISEINATU AHAL IZATEKO. HEMENTXE BISITAREN KRONIKA.

**Alberto Seco** Maier Technology Center

C

celebrada en Múnich por primera vez, la feria *IAA Mobility* ha reemplazado al Salón del Automóvil de Frankfurt como el principal evento automovilístico de Alemania. Después de utilizar varias plataformas digitales para presentar y exhibir sus vehículos durante los últimos dos años, una parte importante de los fabricantes de automóviles europeos se dieron cita en Múnich del 6 al 12 de septiembre para exhibir las últimas novedades de vehículos de producción y *concept cars*.

En esta ocasión la *IAA Mobility* ha reunido los modos de transporte más variados: desde coches y bicicletas hasta soluciones digitales y de movilidad aérea urbana. En total han participado 744 expositores y 936 ponentes de 32 países, presentando y discutiendo sus innovaciones y visión para la movilidad sostenible del futuro. Un total de 400.000 personas han visitado esta feria, de los cuales el 67% han sido menores de 40 años.



## Hacia un nuevo concepto de feria

- Siguiendo la tendencia de las últimas ediciones, la importancia de esta IAA recayó en las marcas alemanas.
- Fueron destacables las ausencias del Grupo Stellantis (Peugeot, Citroën, DS, Opel, Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Chrysler, Jeep...), de las marcas japonesas (Nissan, Toyota, Lexus, Mazda, Honda), del grupo Jaguar - Land Rover, de Skoda, Seat, Volvo y prácticamente de todas las marcas de lujo (Ferrari, Lamborghini, Bugatti, Rolls Royce, Bentley).
- Pese al desdoblamiento del área expositiva fue reseñable la reducción del espacio de exposición por OEM. Incluso marcas como Audi o Porsche solo estuvieron presentes en el *Open Space*.
- Además de las compañías de automoción que cubrieron un total de 98 zonas expositivas, se presentaron 75 marcas de bicicletas, 152 firmas proveedoras y tecnológicas y 78 *start-ups*.
- Pasa así de ser una feria de automoción a algo más abierto que incluye otros conceptos de transporte, sobre todo bicicleta eléctrica y nuevas marcas de vehículos urbanos eléctricos.

“Automobil-konpainiez gain, 75 bizikleta-marka, 152 sinadura hornitzaile eta teknologiko eta 78 start-up aurkeztu ziren. Automobil-azoka izatetik beste garraio-kontzeptu batzuk barne hartzen dituen zerbait irekiago izatera igaro da”.

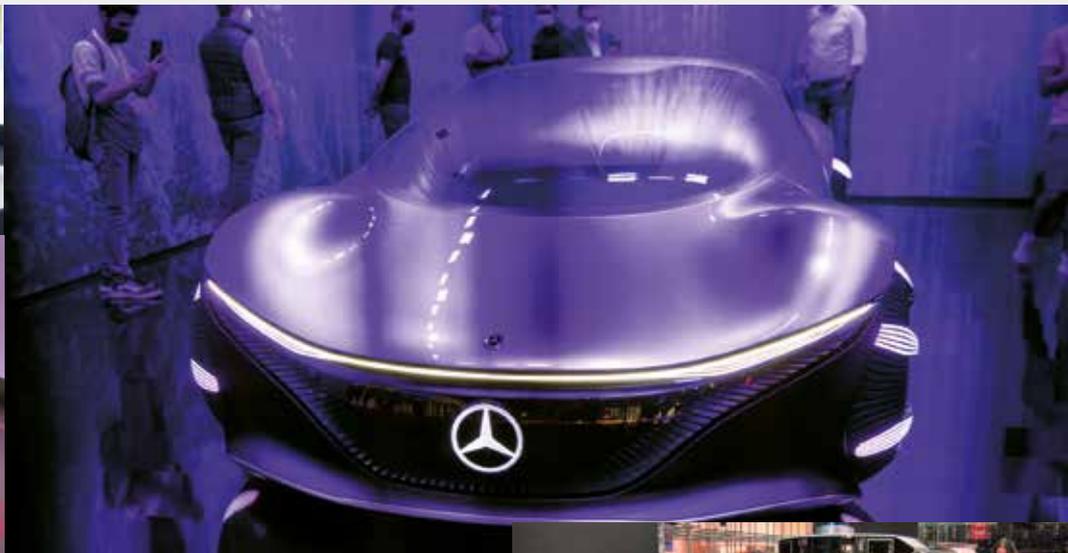


Además de este enfoque que avanza aún más hacia la movilidad, una novedad importante en la *IAA Mobility* ha sido el despliegue de la exposición en dos áreas: la feria de Múnich (*Summit*) y el centro histórico de la ciudad (*Open Space*). El Summit ofreció un espacio más profesional mientras que el *Open Space* se tradujo como una *fiesta de la movilidad* al trasladar la feria a la ciudad y cortar varias calles al tráfico. La ciudad participó visitando estos espacios expositivos y disfrutando de esta peatonalización.

### MAIER EN LA IAA MOBILITY

Como en anteriores ocasiones, Maier estuvo presente con la colaboración de *TU Lankide*. La asistencia a ferias se enmarca en la estrategia de Maier Technology Centre y más concretamente de su departamento de I+D+i, para conseguir un mayor acercamiento a las tendencias que pueden influir en la tipología de piezas de plástico funcionales y decoradas y poder completar así la visión del cliente.





AZOKAREN KONTZERTU BERRI HONETAN, MUGIKORTASUN IRAUNKORAREN INGURUAN, PRAKTIKOKI EZ ZEN ERREGAI-IBILGAILURIK ERAKUTSI.



**Audi** presentó sus nuevos modelos eléctricos de la gama e-tron: el SUV Q4 y el deportivo GT, muy similar al Porsche Taycan. Destacó sobre todo con el concepto Grandsphere, un vehículo autónomo de lujo de gran tamaño y con un nuevo lenguaje de diseño que podría ser la base para el futuro A8.

**BMW** con el iVision Circular *concept* expuesto en la Max-Joseph-Platz demostró una aproximación a la sostenibilidad más ambiciosa, basada en la economía circular con profusión de elementos y materiales reciclados en el interior y el exterior, como aluminio reciclado en carrocería y la sustitución de piezas decoradas por iluminación o pantallas. La marca local dedicó gran parte del stand del Summit a presentar el iX que constituye una apuesta sostenible real en línea con toda la gama y que completó también con el nuevo sedan i4. El iX5 Hydrogen, todavía en fase de desarrollo, se presenta como una apuesta de futuro basada en la pila de hidrógeno.

La presencia de motocicletas se redujo casi exclusivamente a las últimas propuestas eléctricas de BMW de carácter urbano, como la Vision AMBY y el *concept* CE 02. Destacable también fue la bicicleta eléctrica i Vision AMBY.

**Mercedes-Benz** se convirtió en la estrella de la feria tanto por espacio ocupado

en el Summit, como por el llamativo stand instalado en Feldherrnhalle. La principal novedad fue el EQE, sedán algo más pequeño, pero muy similar al EQS. Este último ya se había presentado online en primavera, pero Múnich fue su primera presentación en público. Ambos modelos constituyen la aplicación del concepto eléctrico al sector del lujo e incorporan innovaciones en decoración como el black panel frontal y tecnologías como la pantalla MPUX Hyperscreen.

Con varios *concepts* Daimler demostró también las intenciones de trasladar la propulsión eléctrica a diferentes segmentos: grandes SUVs de lujo (*Maybach EQS SUV concept*), todoterrenos (*EQG concept*) y furgonetas (*EQT concept*). Y en el Summit el concepto estrella fue el *AVTR concept*. Aunque ya presentado en 2020, su llamativo planteamiento de sostenibilidad basado en la película AVATAR sigue estando vigente.

La propulsión eléctrica no se ciñe solamente al segmento premium y de lujo, sino que ya es extensible a marcas como **Ford** con el Mustang Mach-E GT (con interesantes novedades funcionales y estéticas) o las marcas coreanas **Hyundai** y **KIA**. El Ioniq 5 y el EV6 son también ejemplos claros de como el vehículo eléctrico esta impulsando innovaciones en torno al uso (espacio interior) e interacción con el usuario. Y como vehículo autónomo con varios sistemas electrónicos visibles rodeando al coche el Hyundai Ioniq 5 Robotaxi.

Entre los vehículos urbanos alemanes, **MINI** presentó el monovolumen Vision Urbanaut *concept*, otro de los presentados



## MONDRAGON AUTOMOCIÓN Y EL RETO DE LA MOVILIDAD ELÉCTRICA

**Oskar Goitia** Vicepresidente del Proyecto Automoción

Las empresas de MONDRAGON Automoción están inmersas en la electrificación de los vehículos intentando aprovechar las oportunidades que esta transición brinda a los proveedores de componentes.

El vehículo eléctrico (EV) es un elemento clave en nuestras líneas de trabajo actuales y de futuro. La velocidad de entrada del EV en el sector ha sido lenta en los últimos 5 años, pero esta realidad está cambiando. Y es que su penetración se ha acelerado –desde un 5% de las ventas europeas en 2020 a un 7% en 2021– principalmente por la necesidad de descarbonización y las regulaciones de emisiones.

A futuro, por tanto, creemos que el porcentaje de productos para vehículos eléctricos se irá acelerando y con ello la cifra de negocio asociada. Estimamos que el powertrain eléctrico convivirá con el de combustión durante los siguientes años con un mix a modo de referencia en 2025 del 30% ICE (combustión, ahora mayoritario), 53% aplicaciones híbridas y 17% eléctrico puro.

### MONDRAGON Automoción EV

La gran mayoría de familias de producto y componentes fabricados en las empresas de MONDRAGON Automoción son válidas para vehículo térmico y vehículo eléctrico. En cualquier caso, la adaptación de estos a las nuevas exigencias son la prioridad de todos nuestros centros de I+D e ingenierías en las empresas, orientando todos los esfuerzos a materializar las nuevas oportunidades que surgen de la electrificación.

**Ejemplos** de proyectos que ya están en marcha: la nueva familia de pedales MEB de conducción eléctrica de VW; el *tool storage* para el Zoe, de Renault; el *battery lid* de Jaguar Land Rover, así como la tapa de batería; los *front ends* para Tesla; o la cápsula para el modelo E-Cell de Daimler, numerosas bocas de carga y piezas de modulo frontal de vehículos tanto EV como PHEV de los principales OEMs, entre otros.

Asimismo, estamos equipando las instalaciones de los OEMs tanto para la fabricación interna de componentes para EV como las propias plantas ensambladoras de vehículos.

También tenemos varios proyectos en curso para la tecnología de propulsión de hidrógeno y para vehículos de conducción autónoma.

online el año pasado; y Smart el *Concept* Nº.1, de dimensiones mayores que las habituales en esta marca y que parece ser la base para el futuro SUV desarrollado junto con Geely.

**Volkswagen** enseñó el ID.5GTX, versión coupé del ID.4, todavía con camuflaje en la carrocería y el ID.Life *concept*, otro vehículo de ocio en torno a la sostenibilidad. Muy similar al Toyota ME.WE *concept* presentado en 2013, el ID.Life propone una carrocería de plástico reciclado sin pintura, capot y techo textiles con función de asientos *outdoor* y



Ibilgailu elektrikoa funtsezko elementua da gure egungo eta etorkizuneko lan-ildoetan”.

neumáticos de material reciclado como el MINI Urbanaut o el BMW i Vision Circular.

El elegante stand de **Cupra** en la OdeonPlatz fue el escenario perfecto para la presentación del Born, primer modelo eléctrico de la marca de Martorell basado en el VW ID.3. El Urban Rebel *concept* y otros dos modelos de competición (e-Racer y Tavascan Extreme E) hacían referencia a los orígenes de la marca.

**Renault** por su parte exhibió por primera vez el nuevo Megane E-Tech como un símbolo de lo que representa su estrategia eléctrica *Renaulution*. El Megane se



ha transformado en un SUV donde destaca una estética más geométrica y la incorporación de nuevos materiales y tecnologías en su interior. Además, y muy en línea con el carácter de la feria, el fabricante francés presentó también su nueva marca Mobilize, enfocada a los profesionales e inicialmente formada por una microfurgoneta (Bento), una furgoneta pequeña (Hyppo), un microcoche (Duo) (carsharing) y un gran sedan (Limo)(Taxi).

Como resumen son destacables las palabras de Klaus Dittrich, presidente y CEO de Messe München: “La ciudad de Munich ha demostrado ser un anfitrión maravilloso para la IAA Mobility y ha confirmado el potencial de la ubicación. Los visitantes de la ciudad han disfrutado de las oportunidades a gran escala y demostrado una gran comprensión de las restricciones asociadas con un evento importante de este tipo. Esperamos con ansia la próxima IAA Mobility, que a partir de ahora será un factor económico importante en Múnich”. **TU**

# Philippe Buchez eta Arrasateko Kooperatibagintza

KOOPERATIBISMOAREN ARAU ETA NORMATIBA ASKOREN ITURBURUAN GIZARTE BEGIRADA PROPIOA ISLATZEN DUTEN BALIOAK ETA ASPIRAZIOAK DAUDE. BESTE IDEOLOGIA HANDIEN ALDEAN, KOOPERATIBISMOAK NOLA-HALAKO IZAERA PRAGMATIKOA ERAKUTSI IZAN DU. ZENTZU HONETAN, BERE EZAUGARRIA IZAN DA BALIO ETA GIZARTE ASPIRAZIO HORIEK PRINTZPIO KOOPERATIBOETAN ETA ESTATUTUEN ARAUTEGIAN INSTITUZIONALIZATZEA ETA KODETZEA.

Igor Ortega Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegia



**Nabarmena** da instituzionalizazioak, egunerokoan, praktikan jartzen ditugun arauen zentzua lausotu dezakeela, baina interesgarria da ohartzea eredu kooperatiboaren dispositibo asko galdera sakonen erantzun kodetuak baino ez direla. Erreserba funtsak izan genituen aurrekoan adibide. Oinarrizko galdera zuten iturburu: Nola bermatu lan elkartuko kooperatiben fideltasuna gizarte eraldaketaren asmoekiko? Philippe Buchezen proposamena aztertu genuen: bazkideen artean banaezinak

diren funts kolektiboak eratuta, bazkideetza berrien ateak zabalik, kooperatiben ondarea komunitatearen zerbitzura ezartzen dela bermatzen da.

Buchezen formulazioak, baina, ez zituen lan elkartuko kooperatiben inguruan eratu ziren zalantzak guztiz uxatu. Arrasateko kooperatibagintzak ekarpen berrituak egingo ditu afera honetan.

## Lan elkartuko kooperatibak susmopean

Kooperatibismoaren historia aztertzerakoan deigarria da langileen kooperatibek hainbat sektoreren artean eragiten

zuten mesfidantza. Ikuspegi honetatik, harrigarria gerta daiteke Arrasateko sortzaileek lan elkartuko kooperatiben ereduari heldu izana. Ez zen batere ohikoa. Are gehiago, mugimendu kooperatiboan nagusi zen iritziaren kontra garatu zuten haien eredu.

Zalantzaren oinarrian enpresa bideragarritasun ahularen irudia zegoen. Kreditu kooperatiben eta kontsumo kooperatiben antolakunde indartsuen aldean lan elkartuko kooperatibak txiki eta hauskor agertzen ziren. Ez zen hau baina zalantzaren arrazoi bakarra. Kontsumo kooperatiben aldekoek lan elkartuko kooperatiben izaera eraldatzailea bera ezbaian jartzen zuten. Hauen irudiz, kooperatiba hauetan interes egoistak gailendu, bere baitan itxi eta kide berriei atea ixteko joera nagusitzen zen; gainera,

**Eraldaketa sozialean eta komunitatearen uztarduran topatzen du, Arrasateko fundatzaileen ikuspegian, kooperatibismoak zentzua.**

## Buhezek eta Arrasateko sortzaileek partekatzen zuten kezka zen hau: Komunitate-ardura apalduz, kooperatibak langile pribilegiatu multzo batzuen egitasmo itxian bilakatzea.

diru goseak bultzaturik, garesti saldu eta herritar kontsumitzaileen bizkar irabaziak metatzeko motibazioa gailentzen zen; honela, langile eta herri sektoreetatik aldendu, eta soldatapekoak esplotatzen zituzten patroik klase berria osatzen bukatzen zuten kooperatibako langile hauek; ondorioz, lan elkartuko kooperatibek, langileen emantzipazioan lagundu baino, langileen artean kapitalismoaren harra zabaltzen zuten.

Iritzi honen arabera, beraz, lan elkartuko kooperatibek, errentagarritasun arazoak tarteko ala arrakasta ekonomikoak izaera kooperatiboa desitxuratzearen eraginez, porrot egiteko joera bikoitza zuten.

### Arrasateko sortzaileen ikuspegia

Arrasateko kooperatibismoaren sortzaileek eztabaida hauek urrun bizi izan bazituzten ere, kezka nabarmena zuten lan elkartuko kooperatiben joera hauen inguruan. Ohartuak ziren diru grina bilakatu zitekeela iparra galdurik duen kooperatiba baten bazkideen helburu gorena; kontziente ziren, halaber, komunitatearekiko ardura apaldu eta kooperatiba bazkideen interes soilaren norabidean egituratu zitekeela; eta jakitun ziren ere, kooperatiben egoera

ekonomiko desberdinak tarteko, langileen bizi mailan arrakalak areagotu zitezkeela.

Sorrera garaiko boletinak eta Asanbladetak memoriak kezka honen testigantza argiak dira. Fundatzaileen testuetan etengabeak dira elkartasun sena ez apaltzeko deiak eta kooperatibak bazkideen interes eskusiboaren "gotorleku burgesak" ez bilakatzeko aldarriak. Eraldaketa sozialean eta komunitatearen uztarduran topatzen du, Arrasateko fundatzaileen ikuspegian, kooperatibismoak zentzua. Philippe Buchezek XIX. mendean plazaraturiko kezkarekin bat egiten zuten beraz. Arrasateko fundatzaileek Buchezen proposamena aintzat hartuko dute. Baina aski ez, eta bide berriak proposatuko dituzte lan elkartuko kooperatiben dimentsio eraldatzailea bermatzeko. Hiru izango dira, zehazki, landu zituzten bide berriak.

Lehena, kooperatibaren inbertsio ahalmena indartzera bideraturiko neurriak dira. Kooperatiba berriak sustatu eta enplegu kooperatiboaren aukerak zabaltzea elkartasunaren adierazpen oinarritzkoena bilakatuko da. Inguruko langileekin kontsumo elkartasuna, ordainsari tarte mugatua, espreski inbertsio berrietara bideraturiko bazkideetza-kuotaren kopurua, eta itzulkinak poltsikoratzeko mugak dira, besteak beste, ildo honetan arau aipagarrienak.

Bigarrena, kooperatiben arteko elkartasun mekanismoak ezarri izana da. Langabezia babesa, langileen mugikortasuna eta kooperatiben arteko emaitzen birbanaketa dira araurik nabarmenenak. Elkarlaguntza eta elkarrekikotasun harremanak ezarri, bide batez, kooperatiben egoera ezberdinen ondorioz gerta zitezkeen ezberdintasunak orekatzea bilatzen zuten.

Eta hirugarrena, gizarte-funtsen instituzionalizazioa, bide honetatik, komunitatea kooperatibaren emaitzen hartzekodun bilakatzen dela ziurtatuz. Arrasateko sortzaileen ikuspegian, lana, kapitala eta komunitatea dira kooperatiben etekinen banaketan parte hartzeko eskubidea duten eragileak.

Arrasateko fundatzaileek, beraz, lan elkartuko kooperatiben izaera zabala eta eraldatzailea bermatzen zuten dispositibo berriak ezarriko dituzte. Era horretan, kooperatibak komunitate-garapenaren tresna eta langile sektoreen emantzipatorako bide bilakatzen direla ziurtatu asmo zuten.

Nabaria da kooperatiba bat momentuko bazkideen interes korporatiboaren oinarrian egituratu daitekeela. Buchezek eta Arrasateko sortzaileek partekatzen zuten kezka zen hau: Komunitate-ardura apalduz, kooperatibak langile pribilegiatu multzo batzuen egitasmo itxian bilakatzea. Dispositibo instituzionalizatuak utzi zizkiguten hori sahiesteko. Erreserba funts banaezinak, elkartasun eta inbertsio funts kolektiboak, eta gizarte-funtsak eskuzabaltasunez elikatzen dituztenak dira beren bokazio eraldatzailea ziurtatzen duten kooperatibak. **TU**

EL PACTO VERDE DE LA UE DARÁ LUGAR A UNA TORMENTA REGULATORIA QUE TENDRÁ CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO CAMBIANDO EL MODELO DE LAS FINANZAS ACTUALES. LA NUEVA TAXONOMÍA DE LA UE (EUT) CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA CENTRAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN REAL DEL PACTO VERDE DE LA UE, ESPECÍFICAMENTE EN LA FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE EUROPA. HABLAMOS DE FINANZAS VERDES O SOSTENIBLES, ALGO MÁS QUE UNA TENDENCIA, UNA REALIDAD QUE OFRECE DATOS MÁS QUE ELOCUENTES. POR EJEMPLO, EN 2019 INCREMENTARON UN 36% LAS INVERSIONES EN FINANZAS SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO AL AÑO ANTERIOR SEGÚN EL INFORME DE INVERSIÓN SOSTENIBLE Y RESPONSABLE DE ESPAÑA 2020.

## Finanzas sostenibles

### Mondragon Iraunkortasun Topaketak

ha analizado en diferentes ponencias y sesiones telemáticas aspectos relacionados con la sostenibilidad. Con los retos de la AGENDA 2030 en el horizonte, la sostenibilidad es un elemento clave para la competitividad, reputación y la trascendencia de las cooperativas. Hoy más que nunca, las cooperativas deben encarnar ese modelo de empresa responsable.

Aquellas empresas que persigan generar un impacto social y medioambiental positivo a través de su actividad tendrán un acceso más ágil y competitivo a la financiación.



### Pablo Pérez-Montero

HEAD OF SUSTAINABLE FINANCE DE CAIXABANK – CIB & IB

PABLO PÉREZ-MONTERO PARTICIPÓ EN LA ÚLTIMA DE LAS SESIONES DE MONDRAGON IRAUNKORTASUN TOPAKETAK QUE SIRVIÓ PARA ANALIZAR LA FINANCIACIÓN SOSTENIBLE.

“ Europa se ha convertido en el principal impulsor de las finanzas sostenibles, liderando este mercado a nivel global con una cuota del 60%”

**Parece** que el sello sostenible va a ser un requisito relevante para las compañías que pretendan optar a préstamos u otro tipo de productos bancarios.

La tendencia del mercado nos impone la necesidad de alinear nuestro balance con criterios de sostenibilidad y apoyar a nuestros clientes en su proceso de descarbonización. Las compañías que fijen objetivos en esta materia y realicen inversiones alineadas con el impacto medioambiental o social positivo, tendrán mayor acceso a financiaciones y se diferenciarán dentro de sus sectores. Renovables, electrificación de vehículos y medios de transporte, tratamiento de residuos, optimización del uso de recursos básicos como el agua, transporte público, salud, educación, entre otros, son algunos ejemplos

de inversiones consideradas alineadas. Aquellas empresas que persigan generar un impacto social y medioambiental positivo a través de su actividad tendrán un acceso más ágil y competitivo a la financiación.

**Quando hablas de tendencia de mercado, ¿a qué te refieres?**

2015 se convirtió en un punto de partida importante para las finanzas sostenibles, ya que el Acuerdo de París puso las bases de lo que luego Europa y ahora ya a nivel global, han ido diseñando y evolucionando en materia de regulación, apetito inversor y taxonomía, que posibilitarán una profunda transformación del tejido industrial, con objetivos ambiciosos para 2030 y el gran objetivo de 0 emisiones para 2050.

Las finanzas sostenibles están en pleno proceso

de innovación y el Fondo Monetario Internacional habla de la economía del clima. Hay suficientes indicadores que dibujan una remodelación fundamental de las finanzas. La financiación sostenible está creciendo de manera significativa cada año, registrando un volumen total en el mercado de Préstamos Sostenibles el primer semestre de 2021 de 300.000 millones de euros, superando ya la cifra total de 2020. En el mercado de Bonos ESG el volumen logrado en 2021 asciende a 500.000 millones de euros, alcanzando ya la cifra total registrada en todo 2020. Se prevé que ambos mercados a final de 2021 crezcan más de un 100% con respecto a 2020. Europa lidera este mercado con una cuota global del 60%.

**¿Por qué son importantes los criterios ESG?**

Los criterios ESG

(Environmental, Social and Governance) se están convirtiendo en variables decisivas de inversión y financiación. La mayoría de las grandes corporaciones han incluido variables ESG es su estrategia corporativa. Cada vez más clientes exigen mayor compromiso sobre el cambio climático, el desarrollo social, la transparencia y buen gobierno. La regulación se está adaptando y enfocando en fomentar un crecimiento sostenible a largo plazo, introduciendo incentivos.

### **Los Organismos Centrales juegan un papel crítico en el impulso de las Finanzas Sostenibles. ¿Cómo se regula el mercado en la actualidad?**

El objetivo es mitigar el riesgo sistémico que proviene del cambio climático y reorientar los flujos de capital hacia inversiones sostenibles. Y el mecanismo de regulación viene por definir políticas globales para incentivar y canalizar los flujos de capital hacia Inversiones Sostenibles. Europa fue pionera en esto y ha evolucionado más rápido que cualquier otro territorio en este camino.

### **En Caixabank lleváis trabajando muchos años en el ámbito de la banca socialmente responsable.**

Somos un referente en banca socialmente responsable. Estamos comprometidos con la protección del entorno y de las personas. Apoyamos con nuestra actividad aquellas iniciativas y proyectos respetuosos con el medioambiente y que contribuyen a prevenir, mitigar y dar respuesta al cambio climático y a la transición hacia una economía baja en carbono. Somos uno de los bancos líderes a nivel europeo en esta práctica y tenemos la vocación de seguir siendo uno de los actores principales en este mercado a largo plazo.

## MONDRAGON Y LAS ODS

Javier Alli Sostenibilidad-LABORAL Kutxa

### **¿Qué son las finanzas sostenibles?**

Ante las evidencias e impactos de la crisis climática los organismos internacionales y los estados se han lanzado a combatir e intentar limitar este aumento de las temperaturas. Con ello se persigue limitar el aumento de la temperatura media en 1,5°C. Este objetivo no anulará los efectos negativos del cambio climático, pero los limitará.

Para lograr ese objetivo es necesario un radical cambio de la estructura económica de los países, hasta ahora basada en la utilización de combustibles fósiles para la satisfacer las necesidades energéticas. Ese cambio supone una transformación en la forma de producir, de consumir, de desplazarse...

La Unión Europea quiere liderar esta transformación y, entre otras iniciativas, ha lanzado en *Green New Deal*, una estrategia de crecimiento que transforme la Unión en una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.

Los reguladores contemplan el sector financiero como palanca y motor (financiador) de esta transición. Por tanto, demandan de las entidades financieras que incluyamos de forma decidida en nuestro funcionamiento los llamados criterios ASG, es decir, ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Esta tendencia se ha reforzado como efecto de la crisis originada por el Covid-19.

### **Impacto en cooperativas**

Está presión normativa y reguladora tendrá consecuencias directas para las empresas y cooperativas. Por citar algunas:

- Se aumentará la demanda de información a las empresas sobre aspectos no económicos o financieros. Cada vez más las empresas estarán obligadas a publicar y a comunicar a las entidades financieras información sobre su gobernanza, igualdad, emisiones de CO<sub>2</sub>, planes de reducción de impacto, objetivos de descarbonización,...



- Se clasificarán las actividades económicas en función de su impacto en el medioambiente y de su contribución a alcanzar una economía neutra en carbono. Para realizar esta clasificación se publicó en 2020 una Taxonomía de actividades económicas.
- A medio plazo el objetivo es incentivar las actividades económicas ambientalmente sostenibles y penalizar el apoyo a actividades más contaminantes o con impacto ambiental o social negativo.

### **LABORAL Kutxa y la sostenibilidad**

Durante la primera mitad de 2021 LABORAL Kutxa ha diseñado una hoja de ruta para implantar una estrategia de finanzas sostenibles. El objetivo de esta hoja de ruta es doble. Por un lado, pretende adaptar las estructuras internas para afrontar este importante reto que afecta de forma transversal a la cooperativa. Para ello se han puesto en marcha una serie de proyectos: la incorporación de la sostenibilidad a la gobernanza, el desarrollo de un marco de financiación sostenible, la adaptación tecnológica y de información necesaria, la incorporación del análisis de riesgos de sostenibilidad a la gestión de los riesgos y la implantación de una estrategia de sostenibilidad en Seguros Lagun Aro.

Al mismo tiempo, desde el punto de vista del posicionamiento, LABORAL Kutxa quiere seguir estando en la vanguardia de la sostenibilidad como lo ha estado en sus más de 60 años de vida, manteniendo los diferenciales cooperativos que nos han caracterizado: nuestra forma democrática de gestión y nuestro compromiso con nuestra sociedad y nuestra tierra. **TU**

# Brechas digitales y retos sociales

CÓMO AFECTA LA BRECHA DIGITAL A LOS DISTINTOS GRUPOS DE LA POBLACIÓN, DESDE DIFERENTES SECTORES COMO LA EDUCACIÓN, LA SALUD O LOS MEDIOS DE VIDA, COMPROMETIENDO LOS DERECHOS HUMANOS. **Mikel Berraondo y Adriana Ciriza** Akuaipa By LKS Next



## CÓMO AFECTA A LAS DIFERENTES VARIABLES BÁSICAS?

A principios del año 2000, punto de inflexión con el cambio de milenio, se hablaba del nuevo orden social basado en la capacidad de los sistemas económicos para generar, almacenar, procesar, transmitir y comercializar la información. En la época actual se habla de las fronteras digitales, que han creado otro nuevo mundo: el de las personas conectadas y el de las personas desconectadas. Estas fronteras agudizan una realidad, cada vez más preocupante, como es la de la brecha digital que separa ambos mundos. Es profunda y marca las posibilidades de progreso que podemos tener las personas en un mundo en donde la conexión es sinónimo de mejor acceso a puestos de trabajo, mayor generación de ingresos, mejor acceso a la educación o la salud...

Los grupos más vulnerables, como son las personas de la tercera edad, los menores, las mujeres, las personas migrantes o los grupos étnicos, padecen este problema.

Muchas veces estos sistemas son rígidos y deshumanizados, como por ejemplo a la hora de tramitar una prestación sin la capacidad de hablar con un interlocutor al que explicar un caso personal. ¿Se pueden entonces basar todos los sistemas, especialmente los públicos, en la digitalización?

### Medios digitales para reducir las brechas sociales

El debate no debe centrarse en si los medios digitales son buenos o no, sino en cómo los utilizamos para reducir las diferentes brechas existentes en torno a temas sociales o de garantía de derechos humanos en las que, según cómo se utilicen los medios digitales, la contribución a la reducción de las brechas puede ser trascendental. Tomando datos principales, la brecha digital afecta al 52 por ciento de las mujeres y al 42 por ciento de los hombres del mundo, y su amplitud se observa comparando los datos del continente africano (39,3 por ciento de personas conectadas) con los de los países europeos (87,2 por ciento de personas conectadas) o de los norteamericanos (94,6 por ciento), según World Statistics, 2021.

Favorecer la transparencia, el acceso a la información pública, reducir la corrupción, fortalecer la institucionalidad pública, así como la presencia de los Estados en las regiones remotas, pueden y deben ser consecuencias de esa gobernanza digital sobre las que Andrés Ortega reflexiona en torno a las utopías de la ciudadanía digital.

Además, es sumamente relevante garantizar que los instrumentos que utilizamos para estar conectados no sean causantes de violaciones de derechos humanos tales que agudizan la brecha digital, en este caso, de manera muy grave entre quienes sufren el desarrollo tecnológico con violaciones a sus derechos humanos y entre quienes provocan esas violaciones de derechos humanos. O que generen impactos ambientales importantes.

La prevención de la violencia de género y del machismo es otra cuestión en la que los avances de la era digital deben contribuir de manera significativa. Por un lado, gracias a la conectividad y al desarrollo de diversas aplicaciones para móviles, las mujeres tienen más herramientas para prevenir y combatir la violencia de género o sexual. Otra cuestión relativa a las violencias y la impunidad no exenta de polémica, tiene que ver con la violencia e impunidad policial que, desde que existen móviles en todas partes para grabar imágenes, está quedando

mucho más al descubierto que antes. Lamentablemente, existen demasiados casos paradigmáticos alrededor de esta cuestión como, por ejemplo, la forma en la que se está retratando la violencia policial en Colombia o incluso en España, donde encontramos muchas denuncias de dicha violencia y su impunidad gracias al uso de las redes sociales, como denuncia Amnistía Internacional.

La brecha de género digital existe y se identifica a través de la desigualdad en el acceso a las herramientas digitales, el nivel de competencias digitales y de usos de Internet y la tendencia de hombres para ocupar los espacios de participación sociopolítica y económica digital. El mercado de trabajo está cambiando hacia una transformación digital no solo en términos técnicos, sino también en términos de perfil. Las mujeres solo ocupan el 23 por ciento de los puestos de investigación en el sector servicios basados en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

Igualmente relevante es el aspecto de la brecha generacional. Y no solo hablamos de uso, también de las oportunidades perdidas por falta de uso o de las amenazas por el mal uso o desconocimiento. **TU**

Extracto del artículo publicado en: **TELOS** (Fundación Telefónica)

# Absentismo, un ámbito a reconducir

EL ABSENTISMO SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UN GRAVE PROBLEMA EN MUCHAS COOPERATIVAS, CON UN IMPACTO SIGNIFICATIVO TANTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS COMO EN SUS SISTEMAS OPERATIVOS Y DE GESTIÓN.

**Koldo Ugaldea** Director del Departamento de Provisión de LagunAro, EPSV



La evolución del absentismo se ve agravada actualmente por las secuelas derivadas de la pandemia. Para analizar este fenómeno, exponemos a continuación la situación del grupo cooperativo.

La gestión económica de la prestación de Incapacidad Temporal es responsabilidad de LagunAro, como entidad colaboradora de la Seguridad Social. Ello implica que LagunAro se hace cargo del abono de los procesos de incapacidad temporal del conjunto de las personas socias de las cooperativas. Para financiar dicha prestación, anualmente se establece una cuota que

**En 2020 el gasto en Incapacidad Temporal superó los 46 millones de euros, frente a los 38 millones y 11 millones destinados a las prestaciones de Ayuda al Empleo y de Asistencia Sanitaria, respectivamente.**

permita garantizar el abono mensual de las horas de trabajo perdidas por las personas mutualistas durante su situación de incapacidad temporal.

A lo largo de los últimos años, las cooperativas han venido invirtiendo en la salud, seguridad y bienestar, con el objetivo claro de lograr un entorno laboral saludable. Aun así, el absentismo ha evolucionado negativamente, con un incremento acumulado del 52% en 7 años (del 4,42% en 2013 al 6,70% en 2020). De hecho, se trata de la prestación de reparto de LagunAro que más recursos demanda, por encima, incluso, de la Ayuda al Empleo y de la Asistencia Sanitaria. En 2020 el gasto en Incapacidad Temporal superó los 46 millones de euros, frente a los 38 millones y 11 millones destinados a las prestaciones de Ayuda al Empleo y de Asistencia Sanitaria, respectivamente. De la misma manera, si analizamos estos mismos parámetros en un ejercicio que no esté tan condicionado por la irrupción de la pandemia, como puede ser 2019, la Incapacidad

## NUEVO MODELO DE GESTIÓN

El absentismo suele ser en muchas ocasiones el reflejo de otros problemas, por lo que se hace necesario trabajar en resolver su origen y no tanto la consecuencia. En este sentido, LagunAro está actuando en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de la Incapacidad Temporal que implicará una gestión integral y proactiva de los procesos de baja desde una fase temprana. Para ello, resulta imprescindible una continua coordinación con las cooperativas para tratar de acompañar a la persona mutualista en su proceso, poniendo los medios necesarios para su pronta recuperación.

Esta tendencia de crecimiento de la tasa de absentismo no es exclusiva de las cooperativas, sino que se está produciendo también en otro tipo de sociedades y en las propias administraciones públicas. En todo caso, las inversiones y los esfuerzos realizados por las cooperativas para desarrollar espacios de trabajo lo más saludables posibles, junto con los valores de corresponsabilidad y mutualización que caracterizan al modelo cooperativo, además del carácter autofinanciado de esta prestación, refuerzan la necesidad de seguir trabajando para reconducir la evolución de esta variable que tiene un impacto tan significativo en los resultados económicos y en el clima social de las organizaciones.

La reducción del absentismo es un objetivo ambicioso que depende de la implicación de todas las partes, de tal forma que nos permita lograr entornos laborales más saludables e ir abordando un cambio cultural en el conjunto de cooperativas.

Temporal demandó casi 37 millones, mientras que fueron casi 22 millones los destinados a cubrir las necesidades en el ámbito de la Ayuda al Empleo y 12 millones en el ámbito sanitario.

En cuanto a la evolución del absentismo, se puede concluir que responde fundamentalmente al incremento desproporcionado de la duración media de cada proceso de baja. **TU**

# Teletrabajo y lesiones osteomusculares

LA COVID-19 HA REFORZADO AL TELETRABAJO COMO OTRA ALTERNATIVA LABORAL. LAS SALAS DE ESTAR, COMEDORES, HABITACIONES Y OTROS ESPACIOS DE LA CASA, SE HAN TRANSFORMADO EN OFICINAS, SALAS DE REUNIONES, O AULAS... PARA PODER TELETRABAJAR.

Lorea Aramburu Médico de Osarten



El teletrabajo ha reducido los desplazamientos y movimientos que realizamos durante el día y hace que nos encontremos tres o más horas en la misma posición.

Los kinesiólogos, profesionales que diseñan ejercicios físicos adecuados a la patología del paciente, indican que existen lesiones asociadas a tipos de posturas que pueden ser variadas en el sistema musculo-esquelético, provocando tendinopatías (epicondilitis, tendinitis de hombro...), contracturas (cervicalgias, dorsalgias, lumbalgias...), trastornos musculares, entre otros, que tienen como denominador común el dolor, la inflamación y el deterioro funcional.

La ergonomía, que estudia a la persona y su relación con el trabajo, denomina a este tipo de alteraciones como desórdenes musculo-esqueléticos relacionados con el trabajo. Desde la kinesiólogía, la explicación es muy similar, integrando las posturas mantenidas y el movimiento o trabajo repetitivo como potenciales productores de cambios adaptativos en los tejidos del cuerpo humano.

El problema radica cuando los tejidos no son capaces de adaptarse y comienzan a perder cualidades para resistir fuerzas externas como las que encontramos en el trabajo. Inclusive, se pueden llegar a producir cambios en el sistema nervioso central, provocando la instauración de patrones de movimiento anómalos y círculos viciosos que van perpetuando estas alteraciones, transformándose para el trabajador en un verdadero escollo para su rendimiento laboral. **TU**

## RECOMENDACIONES PARA PREVENIR ESTE TIPO DE LESIONES

Los signos y síntomas de este tipo de desórdenes musculo-esqueléticos, son muchas veces silentes o de escaso interés para el que los padece. Una molestia muy leve al final de nuestra jornada, una sensación de incomodidad

en la zona puede ser el primer aviso. Estas señales deberían de ser tenidas en cuenta lo más pronto posible y en esto consiste la prevención.

1. Las posturas mantenidas y movimientos repetitivos son un factor de riesgo y se deben evitar. Es aconsejable que no permanezca mucho tiempo en una misma posición. Al trabajar intenta una buena postura, relajada, que no exija un aumento de las curvaturas de la columna.
2. Lo importante es que no sientas dolor o molestia en la posición. Si puedes tener apoyo en los antebrazos ya sea de la silla o del escritorio o mesa es mucho mejor. Esto también ayuda disminuir la presión en la columna vertebral.
3. Es aconsejable tomar un descanso de 5 a 10 minutos cada 45 minutos de trabajo como máximo. Este descanso se puede hacer mediante *pausas activas* con alguna tabla de estiramientos y movilidad de comprobada eficacia para disminuir la aparición de los desórdenes musculo-esqueléticos.
4. Realizar movimientos de columna vertebral en todos los planos (flexión, extensión, lateralización y rotación), intentando salir de la postura típica de trabajo. Moviliza tus articulaciones de columna y de los miembros superiores e inferiores. Si tienes dolor o molestias no reproduzcas esa sensación al realizar

los ejercicios.

5. Es importante la práctica de ejercicio físico para fortalecer la musculatura en general. También practicar ejercicios para fortalecer musculatura cervical, dorsal y lumbar y también fortalecer los abdominales que son los tirantes de la espalda. Unos abdominales potentes actúan en nuestra cintura a modo de *faja* para mantener una buena estática postural. Recuerda que sus músculos también ayudan a la estabilidad dinámica de la espalda y segmentos corporales.
6. El ejercicio físico libera sustancias como las endorfinas que nos ayudan a sentir mejor física y psicológicamente, regulando nuestro sueño y mejorando el rendimiento en el trabajo.

Por todo ello, y dentro del marco de Empresa Saludable y ante esta situación de cambio en nuestra forma de trabajo, es recomendable la formación en Escuela de Espalda que tiene como objetivos:

- Conocer los movimientos lesivos o posturas inadecuadas que adoptamos en la vida cotidiana, y que repercuten negativamente en nuestra espalda, generando distintas patologías. Conocer algunas patologías o lesiones hace que se puedan prevenir o mejorar.
- Aprender a mantener una buena estática postural y la importancia de la respiración.
- Aprender a realizar ejercicios de estiramiento y fortalecimiento del sistema musculo-esquelético de la espalda.
- Aprender a mantener una buena estática postural y buenos hábitos posturales en la vida cotidiana.



1

## SUMAS QUE MULTIPLICAN



2



3

Lankidetzta, hainbat jarduera-eremutan, identitate-ezaugarria da Mondragon Korporazioan. Etorkizunari begira, indartu beharreko arloa da, lehiakortasuna irabazteko eta geure nortasunarekin koherenteak izateko

## LOS PROYECTOS DE INTERCOOPERACIÓN PIVOTAN EN TORNO AL EFECTO MULTIPLICADOR DE LA COOPERACIÓN.

**Tres** nuevos ejemplos de intercooperación.

El primero, un clásico, entre Fagor Arrasate y Mondragon Unibertsitatea, que han reforzado su alianza para impulsar la fabricación inteligente y la industria 4.0. El segundo, en el ámbito educativo, entre cuatro centros integrados en MONDRAGON: Lea Artibai Ikastetxea, Politeknika Txorierrri ikastegia, Arizmendi Ikastola y Huzezi (Mondragon Unibertsitatea). Y el tercero: Debagoiena 2030.

### ENCUENTRO EN ARANTZAZU

**R**epresentantes de los 13 proyectos de la iniciativa se reunieron en Arantzazulab para analizar posibles vías de colaboración entre proyectos

### Fagor Arrasate-Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (MU-EPS) 1

Empresa y universidad unen esfuerzos para la transformación digital de la industria. En concreto, para impulsar el desarrollo de tecnologías para la fabricación inteligente en sistemas de estampación, procesado y corte de chapa. La colaboración hará hincapié en el desarrollo para la Industria 4.0, como soluciones de supervisión remota y análisis de datos. Asimismo, se promoverá la investigación en torno a los sistemas ciber-físicos para que mejoren las prestaciones de eficiencia, fiabilidad, robustez, inteligencia, autonomía e interactividad remota de los productos de Fagor Arrasate.

### Lea Artibai Ikastetxea-Arizmendi Ikastola-Politeknika Txorierrri ikastegia-Huzezi (Mondragon Unibertsitatea) 2

En un proyecto inédito, con el peso de la palabra *eraikiz* –construyendo– en el fondo, estos cuatro centros educativos se han reunido con el fin de conocerse e indagar posibles vías de colaboración. Seguro que las encuentran. "Si quieres llegar rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, mejor acompañado", compartieron las tres entidades en su canales sociales. Zorionak eta bide on!

### D2030 3

Representantes de los 13 proyectos que la iniciativa Debagoiena 2030 puso en marcha en septiembre del año pasado se reunieron en Arantzazulab para analizar posibles vías de colaboración entre los proyectos. En el encuentro participaron representantes de Saiolan, Emun y D2030, así como de empresas e instituciones que están trabajando en el desarrollo de esos prototipos, como HEnea, Ekitermik, Mondragon Unibertsitatea, Gu Haziak, Gara, Ereindajan, Arizmendi, Goiiena, Debagoieneko Antzerki Plataforma o MONDRAGON. **TU**

# Uxue Alberdi

## Bertsolari eta idazle

BERTSOLARI ETA IDAZLE. IRAKURLE SUTSU. HITZ JARIO ABERATS ETA ERAKARGARRIA DU UXUE ALBERDIK. BADIRA HAMABOST URTE ELGOIBARRETIK GETARIARA IRITSI ZELA ETA BERTAN AURKITU DU SORMENERAKO TOKIA. IDAZLEAREN ATRILETIK ARITU DA GAURKOAN, BERTSOLARIAREN IKUSPEGIA GUZTIZ ALBORATU GABE.



## “Literaturan libreago sentitzen naiz bertsotan baino”

**Idazle,** bertsolari, kazetaritzan lizentziatua. 2003an hasi zen bertso paper lehiaketak irabazten, ondoren ibilbide oparoa egin du bertsolaritzan. Literaturan ere asko dira Uxuek argitaratutako lanak, *Jenisjoplin* (2017) eta *Kontrako eztarritik* (2019) sarituak, *Dendaostekoak* (2019) kronika literarioa eta, aurten bertan, *Hili* liburu-ilustratua.

**Literaturaren edo bertsoen bitartez, zer da Uxue Alberdiri gehien gustatzen zaiona?**  
Kontatzeak bizi nau. Hitzek mugitzen naute gehien. Momentu honetan literaturari lotuago nago bertsolaritzari baino, baina doinu baten gainean burua eta hitzak dantzan jartzean asko gozatzen dut.

**Oso ezberdina da idazlearen eta bertsolariaren bizimodua?**  
Bertsolari bizimoduak gehiago nekatzen nau. Normalean ez dut lo ondo egiten eta bertsotan aritzeak kalte egiten dit, burua asko azeleratzen zait, eta askotan desorduetan. Literaturan libreago sentitzen naiz bertsotan baino, finkatuago dago bertsolari izateko modua, idazle izateko modua baino.

**Hausnarketarako joera itzela duzu, edo?**  
Idaztea ariketa bakartia da eta hausnarketarako aukera gehiago eskaintzen du. Bertsolaritzan mugak estuagoak dira, mugei esker sortzen da. Literaturan zuk aukeratzen dituzu gaiak eta tenpoak eta hori ere oso gustuko dut. Bertsolaritza eta literatura nire izaeraren bi aldeak direla esango nuke. Batetik oso soziala naiz, baina badut beste izaera bat, bakartiagoa, problematikoagoa,

hausnartzaileagoa, fantasia-errealitatearen mugekin jokatzeko duena, idazketan gehiago garatzen dudana.

**Bi aurpegiaren kontuak badu inoiz aipatu duzun Harkaitz Canoren *Ispilu deformantea*-rekin zerikusia.**

Bertsok ere ispilu deformanteak dira. Bertsolariak biak da: pertsona eta pertsonaia. Literaturan ispilu deformanteak errealitatea eraldatzeko aukera ematen digu. Virginia Woolf-ek zioen literatura dela granittoa -gertakizunak- eta ortzadarra -idazlearen begirada-konbinatzea. Geruza deformanterik ez badago, ez dago literaturarik.

**Hausnarketa gaitasun horrek txikitako beldurrei aurre egiten laguntzen dizu. Hala, *Hili* (Elkar), liburu-ilustratua aurkeztu berri duzu. Heriotza, haur baten ikuspegitik?**

Hili ez da heriotzaren gainekoa, hiltzearen ideia inguruko liburu bat baino. Bizitzatik begiratzen dio heriotzari. Gizakiok gure buruarekin dugun elkarriketa intimoena da hiltzearen ingurukoa. Ez pentsatzea ere oso presente edukitzea da, omisioz. Denon bizitzan bada momentu bat, 6-7 urterekin, ulertzen duguna hil egingo garela. Hiltzea errealitate harraokaitza da, liburuak oin puntarekin ukitzen du putzu hori.

**Terapia gisa erabili duzu?**

Ez beste edozein liburu baino gehiago. Nire bizitzeko moduaren parte da idaztea. Gogoan dut, txikitari, hiltzeaz pentsatzen nuenean sekulako angustia eragiten zidala. Hiltzea ez egotea da. Ezin nuen pentsatu zer zen ez egotea. Larritzen ninduen. Seme-alabekin berritoki bizi

izan dut. Alabak hiltzeko beldurraz hitz egiten du. Semearentzat orain arte jolas bat zen. Hilin protagonistak neska bat eta bere panpina dira. Haien ahotan utzi ditut nire memoriatik datozen ideiak, oraingo pentsamenduak, seme-alabei entzundakoak, lagunei entzundakoak... hiltzeari buruzko ikuspegi ezberdinak aurkituko ditu irakurleak.

**Eta horri guztiari literatura erantsi diozu...**

Begirada literarioa. Errealitatea deskodetzeko nire modua da. Hiltzen dira zuhaitzak, animaliak, hizkuntzak... Bizirik dago haizea? Lurraren kontra hiltzen da euria? Horrelako ariketek lasaitzen naute. Literatura hori ere bada: zuzenean harrapatu ezin dena zeharka inguratzea, imaginatuz gerturatzea.

**Inozentzia, harridura, umorea, jakin-mina, irudimena... hori guztia aurkitu dezake irakurleak? Nori dago zuzenduta?**

Askok pentsatu genuen pertsonaiaren inguruan. Nori esaten ditu liburuko esaldiak? Norbait ari da irakurleari galdezka? Zein adin dauka? Eredutzat printze txikia hartzen genuen, aldi berean interpelatzen dituelako haurrak eta helduak. Araiz Mesanzak (ilustratzaileak) sortu duen pertsonaia haurra da, haur inteligentea, ernea, sentibera... Badu helduaren sosegua ere. Panpina bat sortzea otu zitzaidan gero, aldi berean izango zena pertsonaiaren alter ego, ordeko, lagun eta ispilu. Panpinak ez dio haurrari zalantzarik argitzen, baina alboan du beti. Batzuetan biziago dirudi panpinak neskak baino... Panpinaren eta neskaren artean dagoen harremana oso interesgarria da eta kontzientzia multipleak batzen dira. **TU**



Vascos universales

## Josefa Cruz de Gassier

### *La Gassier*

Hace unos años en el Museo Vasco de Bilbao hubo una exposición que llevaba por título *30 mujeres inolvidables* con el objetivo de recordar, visibilizar y dar vida a la aportación de las mujeres en la historia de nuestro pueblo. Entre estas mujeres inolvidables estaba el nombre de Josefa Cruz de Gassier, una bilbaína de la que se puede decir que llevaba la voz cantante.

**Eukeni Olabarrieta**

**No** hay que dejar que la memoria de estas mujeres se disipe en la niebla del tiempo. Desgraciadamente en la época en la que vivieron muchas de ellas no se recogían los datos biográficos como se hace ahora y tampoco se hacían fotografías, por ello relatar sus vidas, sus biografías, no es tarea fácil, ya que hay poca información.

#### Una voz excepcional

Esta soprano bilbaína, nacida el 13 de mayo de 1821, tuvo una carrera triunfal. Casada con un famoso barítono francés, Louis Gassier, se la conocía como Josefa de Gassier, *La Gassier*. De ella se dijo que tenía un jilguero en la garganta.

Musicalmente se educó en Italia bajo la dirección de un reputado profesor de canto, Pasini. No tardó en sorprender al público y en 1846, con 25 años, debutó en Londres, en el Teatro

de su Majestad con la ópera *Ernani* de Giuseppe Verdi. Éxito total, clamoroso. A partir de entonces recorrió el mundo deslumbrando con su voz y paseando el nombre de Bilbao. El compositor Barbieri dijo de ella que tenía una voz de soprano *sfogato*. Con este término, hoy en desuso, pero muy utilizado en la época del bel canto italiano, se hacía referencia a un reducido número de cantantes que tenían una inusual amplitud en la extensión de su registro vocal, una voz excepcional.

“No tardó en sorprender al público y en 1846, con 25 años, debutó en Londres, en el Teatro de su Majestad con la ópera *Ernani* de Giuseppe Verdi. Éxito total, clamoroso. A partir de entonces recorrió el mundo deslumbrando con su voz y paseando el nombre de Bilbao”.

#### Una muerte temprana

Actualmente morir a los 49 años, edad a la que murió La Gassier, nos parece algo fuera de lugar, algo extraordinario, cuando nuestra expectativa de vida ronda los 80-86 años, pero en el siglo XIX era frecuente. Murió en Madrid. De sus últimos años no hay información.

En 2016 hubo una propuesta para poner su nombre a una calle en Bilbao, pero no prosperó.

#### Armonía en el canto y en el amor

Contrajo matrimonio con el reputado barítono Louis De Gassier. Y juntos recorrieron Europa cantando en los teatros más famosos de 1849 a 1854, año en que les contrata el Theatre Italien de París. El matrimonio hizo carrera internacional cantando en los principales teatros de Francia, Italia, Inglaterra, Estados Unidos y América del Sur y Central. Durante dos temporadas, 1858-1859 y 1859-1860 estuvo cantando en La Habana y se la consideró como una de las mejores triples ligeras y de mayor fama que había pasado por La Habana.

Manuel Saumell Robredo (1817-1870) compositor y pianista cubano, aunque por aquel entonces Cuba era española, estaba especializado en la composición de contradanzas, un genuino género de salón cubano empapado de nacionalismo y sentir patriótico. Quedó impresionado por su voz y le dedicó una contradanza, *La Gassier* que tuvo un éxito tremendo. A Robredo se le considera “padre del nacionalismo musical cubano”.

Otro compositor, Venzano, le compuso y dedicó un vals. **TU**

# Loramendi & Aurrenak

LAS COOPERATIVAS AURRENAK Y LORAMENDI, AMBAS UBICADAS EN VITORIA-GASTEIZ, HAN EVOLUCIONADO HISTÓRICAMENTE DE FORMA PARALELA COMPARTIENDO CLIENTES COMUNES Y PROYECTOS CONJUNTOS. CON PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, FACILITAN LA PRESENTACIÓN DE UNA OFERTA INTEGRADA QUE PERMITE OFRECER A LOS CLIENTES UNA SOLUCIÓN COMPLETA QUE INCLUYE MAQUINARIA Y UTILLAJE PARA CONSEGUIR UN PRODUCTO FINAL DE GRAN CALIDAD.

## LORAMENDI

Diseño y suministro de soluciones globales de fundición.

- 230 personas

## AURRENAK

Diseño y fabricación de moldes y utillajes.

- 150 personas



## PROYECTO PORSCHE

Se trata del proyecto realizado para la que puede ser la última generación del motor de combustión de Porsche: dos grandes máquinas para fabricar motores boxer por encargo de la empresa alemana KS, y cuyo cliente final es Porsche. Aurrenak se ha ocupado del diseño de los paquetes de machos, mientras que Loramendi ha fabricado las máquinas.

“Un proyecto complejo que ha supuesto un gran reto tanto para las cooperativas como para el cliente. Hemos desarrollado un paquete de 21 machos de arena, que una vez ensamblados engloban el molde que se utiliza para fundir el bloque motor de aluminio. Una solución completa que también ha supuesto un salto tecnológico”, apunta Joseba Goitia.

Las sinergias de ambas empresas posibilitan el proceso completo y el desarrollo conjunto de nuevas soluciones favoreciendo la entrada en las fases iniciales de los proyectos (diseño de piezas, prototipos, desarrollo de nuevos procesos, etc.), mejorando el posicionamiento para futuros proyectos productivos tanto de utillaje como de instalaciones.

Desde MONDRAGON Automoción se define el proyecto Loramendi-Aurrenak como tractor para futuros retos, que con toda seguridad van a estar condicionados por la transición del motor de combustión al eléctrico.

### Intercooperación

En marzo de 2020, con el liderazgo de Joseba Goitia, se inició una nueva etapa del proceso de colaboración entre ambas cooperativas, apostando por intensificar la intercooperación, priorizando la estrategia común de mercados y productos de futuro, así como

el impulso de sinergias en todas las áreas. “El apoyo de las socias y socios de ambas cooperativas a favor de esta colaboración es un impulso relevante para poder afrontar las incertidumbres del futuro con un equipo más fuerte y unido. Con este proyecto, buscamos ofrecer soluciones completas y un mejor servicio al cliente que nos ayudará a mantener el liderazgo mundial en el sector de fundición. Hoy en día, ya tenemos cinco proyectos conjuntos en clientes punteros y exigentes” añade Goitia.

### Proyectos de futuro

El futuro del sector va a estar condicionado por el cambio del motor de combustión al eléctrico. Ambas cooperativas trabajan ya para definir un modelo de negocio que pueda anticiparse a los cambios de futuro. “En definitiva, debemos considerar este cambio como una oportunidad y no como una amenaza. Queremos crear vínculos positivos de cara al futuro, porque juntos

generamos mejores proyectos, a demanda de nuestros clientes”.

Por su parte, ambas cooperativas son pioneras en el proceso de internacionalización, con implantaciones propias en 7 países: USA, México, Alemania, Francia, Rusia, China e India. Exportan gran parte de su producción al exterior, trabajando codo con codo con clientes tan notables como BMW, Volkswagen, Daimler, Renault, Nissan o General Motors.



Alberto Miguel  
PRESIDENTE DE LORAMENDI

“LA COLABORACIÓN NOS AYUDARÁ A DAR UNA MEJOR RESPUESTA AL CLIENTE”

Llevo desde junio de 1992 en Loramendi. He vivido la etapa de Sociedad Anónima y el paso a cooperativa, en 2004. Y tras pasar por varios puestos de trabajo, ahora soy gestor de proyectos en el departamento de Service. Llevo 11 años en órganos sociales y desde 2013 soy presidente. Es una experiencia enriquecedora, intensa pero recomendable. Todas las personas deberían pasar por algún órgano social, porque te aporta una visión real y cercana de lo que supone ser una cooperativa.

Respecto al proyecto de colaboración Loramendi-Aurrenak, creo que se va consolidando en la práctica y nos ayudará a dar una mejor respuesta al cliente.

Covid-19. Hemos pasado bien la pandemia desde el punto de vista del negocio, con el apoyo y flexibilidad de todos los socios, y con resultados positivos; lo cual hay que poner en valor.



Ana Barrio  
PRESIDENTA DE AURRENAK

“NECESITAMOS UNIR FUERZAS PARA DIFERENCIARNOS DE NUESTROS COMPETIDORES”

Llegué a Aurrenak en 2013, y soy gestora de diseño en el departamento de ingeniería. Y presidenta de la cooperativa –es mi primera experiencia en órganos sociales– desde mayo de 2019.

En este periodo hemos vivido una etapa intensa, especialmente por la jubilación del gerente anterior y la fase de transición en el marco del proyecto de colaboración Loramendi-Aurrenak. Un proyecto necesario porque nos aporta un plus. En este sentido, creo que los socios tenemos claro que necesitamos unir fuerzas para diferenciarnos de nuestros competidores. Por eso, es importante ir juntos, compartiendo sinergias comerciales y productivas que son claves de cara al futuro.



Bene Lazkanoiturburu  
LORAMENDI

“LORAMENDI SIEMPRE HA TENIDO UN PERFIL MUY INTERNACIONAL”

Empecé a trabajar aquí en 1988. Actualmente soy responsable técnico de proyectos, coordinando la parte eléctrica, de mecánica y de programación. Loramendi es una empresa muy internacional desde sus inicios, con importantes clientes como Ford, Chrysler, BMW, Daimler, Volkswagen... Y durante los últimos años también con Porsche, para quien desarrollamos conjuntamente máquinas para fabricar sus motores.

El Proyecto Porsche es un proyecto singular, para un cliente muy exigente y ha supuesto un sobreesfuerzo de ambas cooperativas para dar una respuesta acertada. En este sentido, el futuro pasa por la colaboración, aportando soluciones conjuntas que individualmente serían más difíciles de lograr.

En mi caso, me jubilaré en breve, pero tengo mil proyectos e ilusiones para el futuro, que espero ir cumpliendo poco a poco.

Santos Gutiérrez AURRENAK

“EL FUTURO ES PROMETEDOR”

Tras estudiar formación profesional, y trabajar 42 años en Aurrenak, me he jubilado a finales de setiembre. Desde que entré en la oficina técnica, me ha tocado hacer de todo: comercial, control de calidad, oficina técnica... y también he viajado mucho, contactando directamente con nuestros clientes. En un principio, viajaba a Europa,

sobre todo Francia y Alemania, y después a Estados Unidos, México, y recientemente, a China. Digamos que la internacionalización ha estado siempre en el ADN de la cooperativa.

El futuro. Prometedor, sin duda alguna. Aurrenak cuenta con grandes profesionales y bases sólidas que garantizan un buen futuro. En este

momento estamos inmersos en una fase de afianzar proyectos conjuntos, que seguro darán buenos frutos para ambas cooperativas.

Aurrenak me lo ha dado todo en mi carrera profesional, he tenido muchas oportunidades y he aprendido mucho. **TU.**





## Koldo Ortueta

CIKAUTXO-ERRUMANIAKO ZUZENDARIA



“Azken urteotan hazkunde handia izan dugu eta salmenten egonkortasuna aurreikusten dugu”

**50** urte, Leioarra, ezkondua eta hiru seme-alaben aita. 2017tik Errumanian bizi da, hango Cikautxoko plantako zuzendaria da eta. Aurretik Fagor Etxetresnetan ibilitakoa da.

### Noiztik zaude Errumanian lanean? Nolatan heldu zinen horra?

2017ko ekainaren 2an heldu nintzen Errumaniara. Hasieran ni bakarrik etorri nintzen eta irailean familia osoa iritsi zen. Betidanik izan dugu atzerrian esperientzia bat izateko gogoia, eta Cikautxoren aukera sortu zenean animatu ginen, nahiz eta gure seme-alabentzat ez zen erraza izan; momentu hartan Carmenek 14 urte zituen, Tomasek 12 eta Malenek 7. Baina, hala ere, animatu ginen eta dagoeneko lau urte egin ditugu bertan.

### Zein da Cikautxo-Errumaniako egoera? zein da merkatua, bezeroak...?

Harremana ahalik eta gehien mantentzen saiatzen gara eta bueltatzen garenetan afariak eta bazkariak antolatzen ditugu, ahalik eta jende gehien ikusteko.

Proiektua kontsolidazio fasean dago. 2015etik hona hazkunde handiak eduki ditugu eta orain salmenten egonkortasuna aurreikusten dugu. Horrek ahalbideratuko du ekipoak egonkortzea eta efizientzia eta errentagarritasuna bermatzea. Gure merkatua Europako automobilgintza plantak dira; Volkswagen taldea, Renault, Daimler eta Jaguar Land Rover dira gure bezero nagusiak.

### Eta zeintzuk dira enpresaren erronkak etorkizunera begira?

Erronka nagusia lehiakortasuna mantentzea da. Merkatuan produkzioaren gehiegizko ahalmena instalatuta zegoen eta Covid pandemiak oraindik ere gehiago areagotu du arazo hau. Horregatik borroka handia dago proiektu berriak lortzeko, eta etorkizuna bermatzeko ezinbestekoa izango da

kostuen lehiakortasuna, primerako zerbitzuak eta kalitatea eskaintzea.

### Nolakoak dira bertakoak? Nola definituko zenituzke?

Egia esan ez dugu gehiegi bidaiatu beste toki batzuetakoak ezagutu eta desberdintasunak ikusteko. Gu ere oso familia zaleak eta lagun zaleak gara eta ez dugu Errumanian lagun asko egin. Baliteke hizkuntza arazoak ere tartean izatea, baina nire ustez Euskadin baino atmosfera itxiagoa nabaritzen da. Ohiturak ere desberdinak dira. Leioan ohituta gaude taberna batetik bestera ibiltzen eta pertsona desberdinekin hitz egiten... Hemen normalean taberna baten mahai bat erreserbatu eta hantxe ematen duzu arratsalde osoa.

Guk izan ditugun kontaktu gehienak beste espatriatu batzuekin izan dira. Eskola berdinetara doaz gure seme-alabak, hizkuntza berdina dugu kasu gehienetan, eta bestela ingelesez komunikatzen ohituta gaude. Eta lanerako, berriz, denetarik dago: lan egin nahi duena eta kontrakoa, arduraz aritzen dena eta kontrakoa... Oro har,

pertsona oso serioak aurkitu ditut hemen.

### Zenbatero etortzen zarete etxera? Mantentzen duzu hemengoekin harremana?

Urtean 3-4 alditan bueltatzen gara (ginen)... Pasa den urtean zailago izan da pandemia dela eta. Udan eta Gabonetan urtero joaten gara etxera eta aste santuan ez beti, hemengo eta hango jai-datak ez dira berdinak izaten eta. Harremana ahalik eta gehien mantentzen saiatzen gara eta bueltatzen garenetan afariak eta bazkariak antolatzen ditugu, ahalik eta jende gehien ikusteko. Eta seme-alabak bertutalki han egongo balira bezala funtzionatzen dute. Zentzu honetan, pandemiak zerbait ona ekarri du behintzat, telepintxopotea esate baterako.

### Etorkizunera begira, zeintzuk dira zure planak?

Lau urte egin ditugu jadanik. Hasieran lau urteetarako zen akordioa baina beste bi edo hiru urte geldituko gara oraindik. Gero, asmoa da Euskadira bueltatzea. Seme-alabek beharbada Europatik jarraituko dute ikasten, baina Elena eta biok Euskadira bueltatuko gara. **TU**

Rafa Pol UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MONDRAGON

## Digitos et numero

A PUNTO DE COMENZAR EL CUARTO TRIMESTRE Y YA ESTAMOS DE NUEVO INTENTANDO ATISBAR CÓMO SERÁ EL PERFIL DEL PRÓXIMO EJERCICIO. A PESAR DE LA MEJORÍA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, EL ESTADO DE ÁNIMO EN QUE NOS ESTÁ DEJANDO EL 2021 NO ES PRECISAMENTE EL DE LA EUFORIA.

Las convulsiones de los mercados de materias primas y energía, junto con la sensación de que hay corrientes de fondo a punto de desbocarse, ya sea el reposicionamiento geopolítico global, el alto nivel de endeudamiento o la amenaza de una inflación estructural; nos llevan a hacer nuestras planificaciones con mucha cautela. Y así, los actores en las cadenas de valor comerciales y productivas nos contagiamos mutuamente de nuestra falta de visibilidad y compromiso.

Por otro lado, el impacto aún poco perceptible de los anhelados fondos europeos y la nebulosa sobre la complejidad administrativa que seguramente va a requerir su captación por parte de las empresas, tampoco nos está ayudando a despejar el horizonte. Además, el enfoque de estos flujos monetarios hacia una transformación estructural de nuestra economía, algo que no parece que pueda lograrse en un periodo corto de tiempo, tampoco nos alivia en las incertidumbres del futuro más inmediato.

“El potencial de la digitalización, la sostenibilidad y la salud para regenerar nuestros modelos de negocio, o para crear otros nuevos, es excepcional”.

En esta oscuridad no queda más que abrazarse a lo que sabemos que funciona. Tenemos manos, debemos unimos y trabajar para multiplicar.

La introducción de estos enfoques y las ayudas institucionales que los fomentan, podrían permitirnos solventar algunos de nuestros talones de Aquiles actuales. Como casuísticas que nos aquejan apunto algunas como estas:

- Muchos negocios se encuentran en fases de madurez, casi decadencia, en las que es un gran dilema el abordar inversiones por la falta de expectativas de rentabilidad.
- En otros casos, la escasa dimensión nos relega a un segundo plano en el que es difícil captar proyectos rentables, como lo haría un competidor de primera línea, o incluso nos impide desarrollar con éxito las ventajas competitivas con las que contamos actualmente.
- Hay ocasiones en las que la madurez o la obsolescencia no son solo atributos de la oferta, sino que también se reflejan en la actitud de las personas, que se confían en lo habitual y adormecen su capacidad para explorar el desarrollo de nuevas actividades, alianzas o tecnologías.

Nuestra suerte es que en MONDRAGON tenemos

algunos recursos, no siempre bien conocidos o valorados, que podrían jugar un importante papel en este renacimiento. Pongo como ejemplo al Centro de Promoción, que realiza una

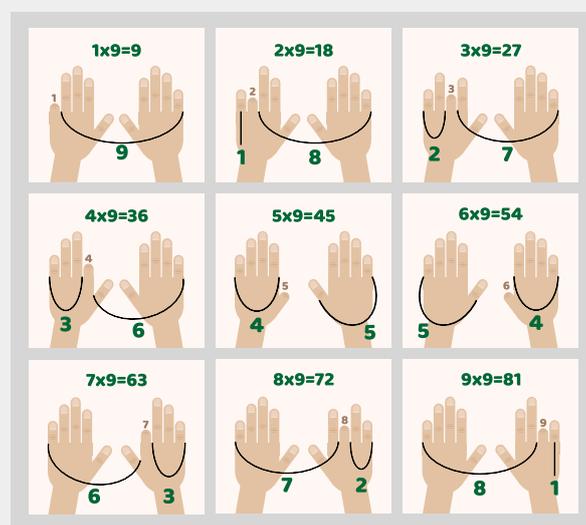
labor encomiable acercando a las cooperativas muchas oportunidades de negocio y complementación, asentadas normalmente en alianzas tecnológicas. Además, en su desempeño, está fomentando la intercooperación y el conocimiento mutuo dentro del marco corporativo. Los canales de intercambio de información que así se abren entre las cooperativas permiten evitar muchas veces el volver a *inventar la rueda* y hacer un uso más eficiente de los recursos. **TU**

### DÍGITOS ET NÚMERO (DEDOS Y NÚMEROS)

Como anécdota simbólica de que nuestras manos son capaces de multiplicar, contaré que en un curioso artículo de la revista *Time* descubrí que los dedos podían utilizarse para multiplicar sin memorizar. Hasta entonces, como a la mayoría de los mortales, solo se me ocurría contar o sumar con ellos. De todo aquello, la que nunca olvidé por su sencillez fue la forma de multiplicar por 9 empleando los dedos de ambas manos. Es así: se muestran los diez dedos, se numeran mentalmente del 1 al 10 y se van plegando de uno en uno. Cada vez que plegamos

un dedo, pongamos que es el cuarto, el número de dedos no plegados a la izquierda del dedo plegado (3 dedos) y a la derecha (6 dedos) nos conforma la cifra del resultado de multiplicar el número del dedo plegado por 9 (en este caso  $4 \times 9 = 36$ ).

Para los que quieran seguir explorando sobre manos que multiplican, basta con que busquen en internet y se sorprenderán. Pero lo importante de esta anécdota que me gusta calificar como *digitalización primitiva*, es que multiplicar es mucho más que sumar y tenemos en nuestra mano la oportunidad para hacerlo en MONDRAGON.



# Planes de septiembre

HA LLEGADO SEPTIEMBRE Y YA ESTAMOS HACIENDO PLANES SOBRE LO QUE HAREMOS HASTA EL PRÓXIMO VERANO: MÁS DEPORTE, APRENDER IDIOMAS, APUNTARNOS A ESE CURSO QUE TENEMOS PENDIENTE Y NOS ILUSTONA... EN MUNDUKIDE TAMBIÉN ESTAMOS INMERSOS EN ESE PROCESO, PERO ADEMÁS DE LOS PLANES PARA EL PRÓXIMO CURSO TAMBIÉN REFLEXIONAMOS SOBRE LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.



**Hemos** aprovechado los meses de julio y agosto para hacer un repaso de estos últimos cuatro años. Una primera lectura sería que está claro que estamos ante un periodo marcado por la Covid-19 y que la pandemia ha tenido importantes efectos en nuestra vida y en nuestra actividad. Con todo, hemos pasado de estar presentes en dos países (Mozambique y Brasil) a estar en cinco, concretamente en Colombia, Ecuador y Etiopía, además de los anteriormente citados.

### Periodo marcado por la pandemia y por los conflictos en los países africanos

Aparte de la pandemia, ha sido un periodo marcado por los conflictos en los países africanos en los que operamos. Por un lado, la guerra del norte

LA GUERRA DEL NORTE DE MOZAMBIQUE HA PROVOCADO MÁS DE 600.000 DESPLAZADOS EN LA PROVINCIA DE CABO DELGADO, PROVINCIA EN LA QUE TRABAJA MUNDUKIDE DESDE HACE 10 AÑOS.



de Mozambique ha provocado más de 600.000 desplazados en la provincia de Cabo Delgado, provincia en la que trabajamos desde hace 10 años. Esto nos ha obligado a cerrar oficinas y reducir nuestra actividad. Por otro lado, el conflicto de Tigrayne, al norte de Etiopía,

ha causado más de 100.000 desplazados, y si bien esto no ha llegado a afectar directamente a nuestro programa de trabajo en la zona de Arsi Oromia, sí que afecta a la estabilidad del país, con cortes de electricidad, de los sistemas de comunicaciones, ataques en

domicilios y carreteras cortadas.

Además, en América la situación política de los países con los que tenemos relación no deja de ser confusa. En Brasil, por ejemplo, las decisiones tomadas por su presidente han situado al país en el segundo lugar del mundo con más contagios y muertes por Covid-19; una gestión desastrosa que ha llevado a la mayoría del país a posicionarse en contra de su presidente. Por otro lado, en Colombia y Ecuador nos encontramos con las consecuencias de las protestas sociales emprendidas por grupos indígenas contra sus gobiernos.

Sin embargo, cada año trabajamos directamente con más de 15.000 personas (con una media de 70.000 beneficiarios indirectos), período en el que la producción asistida ha pasado de dos a ocho millones anuales.

### Los principios cooperativos, la base del trabajo de Mundukide

Son tiempos de incertidumbre, y en este contexto que nos ha tocado vivir Mundukide se apoya en valores como la solidaridad universal, el trabajo y la transformación social. Estos principios cooperativos seguirán siendo la base de nuestro trabajo.

Los y las cooperantes son otra de las principales particularidades de Mundukide. Personas que, encontrándose en los países del Sur, conocen de cerca la situación y las necesidades de los beneficiarios. Estos compañeros y compañeras viven muy lejos de las comodidades que tenemos en Euskal Herria, y con alto riesgo de padecer enfermedades. Es lo que le ha ocurrido a nuestro nuevo compañero en Mozambique, Alfonso, que ha contraído malaria y Covid-19 al mismo tiempo.

Nuestros compañeros y compañeras son una de las

### TRABAJO EN LAS AULAS

**S**e trata de un sistema de cooperación que debe ser alimentado. Por eso, hemos comenzado a trabajar con algunas cooperativas, con Mondragon Unibertsitatea y Arizmendi Ikastola para trasladar al colectivo cooperativo y a los y las jóvenes la realidad que vivimos en los países en los que trabajamos. Y así alimentar su conciencia crítica y sus ganas de trabajar por un mundo mejor.

En los próximos años queremos llegar a más personas. Nuestra intención es que con nuestro apoyo puedan reforzar su trabajo, su producción y sus ventas, para así aumentar su soberanía. Y para ello necesitaremos financiación, actualizar nuestros sistemas y procesos, aprovechar

la digitalización y promover medidas contra el cambio climático. Pero sobre todo necesitaremos personas. Personas que difundirán nuestro carácter cooperativo por todo el mundo.

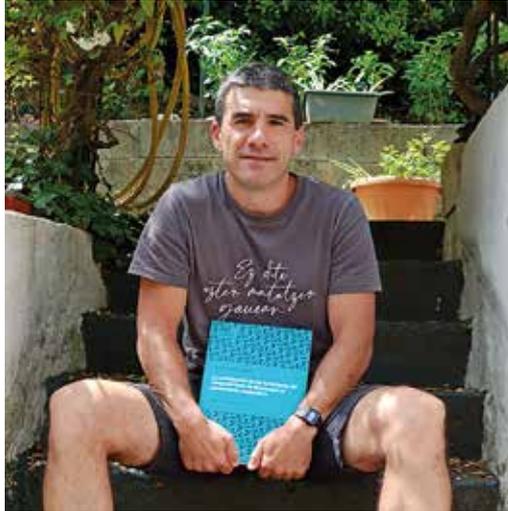
Muchas veces los planes de septiembre se los lleva el viento de otoño. Nosotros queremos hacerlos realidad. Y para eso no estamos solos. Nuestra labor está impulsada por las ONGs y cooperativas del Alto Deba. Nuestros proyectos están reconocidos por las instituciones públicas. Y las personas que hacen su aportación, el voluntariado y el colectivo de trabajadores y trabajadoras tenemos un compromiso firme para ofrecer alternativas de apoyo a largo plazo a miles de personas más necesitadas.

principales palancas de nuestro modelo de colaboración, un modelo que complementamos mediante la formación práctica. De hecho, nuestro objetivo es ofrecer herramientas prácticas para que las personas trabajen y se empoderen, adaptándose a la realidad de cada contexto. Esta formación impulsa el trabajo que cada persona, organización o comunidad debe acometer para mejorar su vida. Desde Mundukide no regalamos nada, pero ofrecemos oportunidades a las personas para que puedan avanzar a través de su formación y su trabajo.

Todo ello no sería posible sin la solidaridad del mundo cooperativo, ya que las cooperativas, a través de diferentes mecanismos de intercooperación, por un lado, dejan a sus personas temporalmente en manos de

Mundukide para ir a compartir la experiencia acumulada aquí con los países del sur. Por otro lado, nos ayudan con los recursos financieros y la estabilidad institucional, tan importantes en estos momentos de incertidumbre. **TU**

**LAS COOPERATIVAS, A TRAVÉS DE DIFERENTES MECANISMOS DE INTERCOOPERACIÓN, POR UN LADO, DEJAN A SUS PERSONAS TEMPORALMENTE EN MANOS DE MUNDUKIDE PARA IR A COMPARTIR LA EXPERIENCIA ACUMULADA AQUÍ CON LOS PAÍSES DEL SUR. POR OTRO LADO, NOS AYUDAN CON LOS RECURSOS FINANCIEROS.**



## Igor Ortega

INVESTIGADOR EN LANKI IKERTEGIA

LA TESIS DESARROLLADA POR ORTEGA ANALIZA LAS ASPIRACIONES Y VALORES QUE SE PLASMAN EN LAS PRÁCTICAS ASOCIATIVAS DESARROLLADAS POR LOS SECTORES TRABAJADORES Y LA CONTRIBUCIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA REALIZADA POR EL GRUPO DE LOS SOCIALISTAS ASOCIACIONISTAS EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XIX.

# “El objetivo ha sido ensalzar la generación que se implicó en la gestación y el desarrollo de la Experiencia Cooperativa”

## Sabemos que el ámbito cooperativo te apasiona, pero tras la consecución de esta tesis ¿hay algo que desconocieras y que este proyecto te haya ofrecido?

Una de las principales motivaciones que me impulsaron a optar por este tema era el deseo de bucear en las aspiraciones sociales, los valores, las bases ideológicas y conceptuales, que más allá de la formulación de los principios cooperativos, se encuentran en el origen del modelo cooperativo. La tesis, en este sentido, ha sido un intenso proceso de aprendizaje y de enriquecimiento personal. Las concepciones sobre el trabajo y la persona que los fundadores de Mondragón supieron plasmar en su modelo de trabajo asociado anticiparán las claves para conectar el cooperativismo con las aspiraciones emergentes de las nuevas generaciones respecto a la empresa y al trabajo.

Pero, quizá, uno de los aspectos más sorprendentes ha sido constatar que la apuesta de los fundadores de Mondragón por el cooperativismo industrial de trabajo asociado lo realizan en un contexto en el que la referencia dominante la constituían las cooperativas de consumo y la doctrina de la hegemonía del consumidor que actuaba como ideología dominante en el seno del movimiento cooperativo internacional. En el periodo de gestación del cooperativismo de Mondragón, las cooperativas de trabajo asociado aparecían como una realidad precaria y poco desarrollada, además, de ser fuertemente cuestionadas por su limitado alcance transformador y su dudosa viabilidad empresarial.

## Cuando te refieres al pensamiento cooperativo, ¿a qué dimensión te refieres?

Hoy es predominante la idea que vincula la fórmula cooperativa con un modelo determinado

de empresa. Pero bajo la noción del cooperativismo existe un sistema de valores de naturaleza filosófica y moral, fundamentados en una concepción concreta del ser humano y de la sociedad, sobre la cual se edifican sus objetivos y métodos de actuación, y toma cuerpo la aspiración por organizar la sociedad y las relaciones humanas de acuerdo a la misma. Es todo este cuerpo filosófico e ideológico el que da forma a la doctrina cooperativa o al pensamiento cooperativo.

## ¿Dónde pones el foco?

En mi estudio primero analizo las aspiraciones y valores que se plasman en las prácticas asociativas desarrolladas por los sectores trabajadores y la contribución teórica y práctica realizada por el grupo de los socialistas asociacionistas en la primera mitad del siglo XIX. Después, analizo los principales debates surgidos en el seno del movimiento cooperativo. La disputa entre los

## “EL DESARROLLO DE LA TESIS COINCIDIÓ CON EL FALLECIMIENTO DE ALFONSO GORROÑOGOITIA Y JOSÉ MARÍA ORMAETXEA. ME GUSTA CONCEBIR ESTA TESIS COMO UN HOMENAJE PERSONAL A AMBOS”.

partidarios de las cooperativas de consumo y las cooperativas de producción, la relación con las diferentes corrientes del socialismo, la vocación por cooperativizar el conjunto de la organización económica y social, y la posición respecto al Estado son los debates sobre los cuales se desarrolla la doctrina cooperativa y que se irán concretando en la formulación de los Principios Cooperativos en los congresos de la ACI.

### ¿Cuál ha sido la influencia, la contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, al pensamiento cooperativo global?

La más evidente consiste en haber establecido las bases del desarrollo exitoso del cooperativismo de trabajo asociado en el ámbito de la industria avanzada. Pero además de la vertiente práctica, en las formulaciones de los fundadores de Mondragón encontramos contribuciones conceptuales originales al pensamiento cooperativo. Los dispositivos ideados para garantizar la vocación transformadora de las cooperativas de trabajo asociado, el modo de hibridar las cooperativas con la comunidad social, la capacidad

de articular los valores cooperativos con el principio de eficiencia empresarial, o la rica elaboración que realizan respecto a la democracia cooperativa son algunas de las dimensiones que se destacan en la tesis. A mi parecer, todas estas contribuciones conceptuales no han sido suficientemente valoradas hasta ahora.

### Entendemos que la influencia en su ámbito más cercano ha sido fundamental, ¿cuál es tu valoración?

El desarrollo del cooperativismo de Mondragón en la década de 1960 coincide con el inicio de la crisis y el declive de las grandes organizaciones del cooperativismo de consumo. Las concepciones sobre el trabajo y la persona que los fundadores de Mondragón supieron plasmar en su modelo de trabajo asociado anticiparán las claves para conectar el cooperativismo con las aspiraciones emergentes de las nuevas generaciones respecto a la empresa y al trabajo. Bucear en las profundidades de estas concepciones, creo, que puede ofrecer pistas interesantes para estos tiempos de incertidumbre.

### ¿Qué otros aspectos relevantes has podido constatar durante

### la elaboración de tu tesis?

El aspecto que personalmente más me ha maravillado de la concepción de los fundadores de Mondragón es la consistencia que adquieren los principios y los valores cooperativos como palancas de resolución de los retos de las cooperativas de trabajo asociado. Los fundadores de Mondragón encontraron respuestas originales y creativas desde los propios mimbres que ofrece el paradigma cooperativo. En su concepción, los valores cooperativos no solo dan cuerpo a las aspiraciones transformadoras de la empresa cooperativa, sino que constituyen el pilar fundamental de la eficacia y la viabilidad empresarial.

### Y ¿cómo deberíamos aplicar todo ese conocimiento en el futuro?

Una de las reflexiones que me sugería el estudio era la percepción que en la realidad cooperativa actual la solución a los retos es similar a la planteada por las empresas convencionales. Es cierto que el contexto empresarial y cultural no es el mismo, pero la tensión por hallar soluciones desde los mimbres que ofrece el propio paradigma cooperativo es quizá una cualidad que deberíamos de recuperar.

### ¿Qué te gustaría añadir?

El desarrollo de la tesis coincidió con el fallecimiento de Alfonso Gorroñoigoitia y José María Ormaetxea. Me gusta concebir esta tesis como un homenaje personal a ambos. Pero, además, el estudio se ha realizado con la intención de poner en valor a toda esa generación que se implicó en la gestación y el desarrollo de esta experiencia cooperativa. Espero que el trabajo haya sido capaz de captar el espíritu que motivó su compromiso cooperativo y comunitario. **TU**

## “LOS FUNDADORES DE MONDRAGÓN ENCONTRARON RESPUESTAS ORIGINALES Y CREATIVAS DESDE LOS PROPIOS MIMBRES QUE OFRECE EL PARADIGMA COOPERATIVO”.

# Euskararen diskurtsoak enpresetan

EUSKARA-PLANAK ABIAN JARRI ZIRENETIK, ALDATU EGIN DIRA PERTSONAK, ENPRESAK, HAIEN EGOERA ETA BAITA INGURUA ERE. ORDUKO AMETSEK ERE BILAKAERA SAKONA IZAN DUTE ETA ASMOAK ERALDATU EGIN DIRA. ZEIN DISKURTSO DAUDE ORAIN EUSKARAREN GAINEAN? NOLAKO NARRATIBAK DAUDE TEKNOLOGIA AURRERATUEN SEKTOREAN?

**Galdera** horiei eta beste hainbatei erantzuteko asmoz, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikako Sailburuordetzak antolatuta “Euskararen diskurtsoak enpresetan” jardunaldia egin berri da. Lan-munduko euskara-planen transmisioa, diskurtsoa eta balioak aztertzea izan da jardunaldiaren helburua, eta asmo horiek guztiak gauzatu nahian, askotariko parte-hartzea batu zuen Jaurlaritzak.

Besteak beste; Josune Zabala Alberdik, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Ikerketa eta Koordinaziorako zuzendariak eskaini zuen sarrerako hitzaldia. Haren ondoren Ana Urkiza idazleak inspirazio hitzaldia egin zuen, eta ondoren bi ikerlan aurkeztu ziren. Lehen, Emun-eko Abel Irizar-ek, “EuskaraGoiTek, hizkuntza-kudeaketaren gaineko diskurtsoa teknologia aurreratuko sektorean”, izeneko eta bestea Elhuyar-ek. Amaia Zarrabeitiak eta Imanol Azkuek, “Lan-munduko euskara-planen transmisioa. Motibazioa, diskurtsoa, balioak” izeneko lana aurkeztu zuten. Saioari amaiera emateko Karmelo Aiesta Sagardui, enpresa-aholkulariak, hainbat ekarpen egin zituen.

## Diskurtso berrien gakoak

Ana Urkizak diskurtso berrien gakoak aipatu zituen eta kontakizun berriekin lotu zituen. “Euskara ez da identitatearekin eta nortasunarekin lotu behar. Euskara berdintasunarekin, iraunkortasunarekin, digitalizazioarekin, teknologiarekin,

gizarte berrikuntzarekin... lotu behar da”, adierazi zuen Urkizak. Hori guztia erantzukizunez jokatzeari dela gaineratu zuen eta gazteak erakartzeko ezinbestekoa. “Lotu ditzagun diskurtsoak negozioarekin euskaraz. Borondate hitza alboratu eta estrategia hitza erabil dezagun”, aldarrikatu zuen bere inspirazio hitzaldiaren amaieran.

Ondoren, Abel Irizarrek hartu zuen hitza. Emun-ek EuskaraGoiTek izeneko ikerlana egin du eta bertan aztertzen da euskararen diskurtsoak teknologia aurreratuko sektorean nola gauzaten ari diren. Abel Irizarrekin gaiaren inguruan sakontasunez hitz egiteko aukera izan dugu.



Abel Irizar  
EMUN

“Belaunaldi berriekin konektatuko duten diskurtsoak behar ditu euskarak”

## Zer ikertu duzue EuskaraGoiTek ikerketaren bidez?

Teknologia aurreratuko sektorean hizkuntza kudeaketaren inguruan dauden narratibak aztertu ditugu. Batetik, gaur egun dauden narratibekin zazpi profil edo diskurtso prototipo ezberdin sortu ditugu. Bestetik, etorkizunera begira jarri gara, eta euskarak beharko lituzkeen diskurtso berrietarako ideia gakoak identifikatu ditugu. Interesgarriak izan daitezkeen bederatziko diskurtso jaso ditugu bederatziko bideotan.

Usteak eta pertzepzioak dira narratibak, eta ekintzetara garamatzate. ‘Pentsatzen dudaren arabera jokatzeko dut’, hori da logika. Narratibek

## “EUSKARAREN BALIOA EZ DA NABARMENTZEN GUTXI ERABILTZEN DUTEN ENPRESETAN; BAI, ORDEA, ASKO ERABILTZEN DENETAN, ETA FAKTORE POSITIBO GISA ERAGITEN DU BERTAKO LANGILEENTZAT ERE”.

erakusten digute gizaratean zer ari dan gertatzen. Teknologia aurreratuko enpresek badute trakzio funtzio bat eta enpresak erakarri nahi baditugu euskarara, teknologia aurreratuaren sektorean euskararen prestigioa lortu beharra dago.

### Eta zer aurkitu duzue?

Diskurtso ezberdinak aurkitu ditugu. Ondorio ugari ateratu ditugu. Sektorea oraindik orain oso erdalduna da. Administrazio publikoa, unibertsitateak eta hezkuntzako eragileak eta zentro zein enpresa teknologikoak aztertu ditugu. Sistema horretan zer esaten den aztertu dugu. Eta ondorio nagusietako bat da sektorea erdalduna bada ere, inoizko baldintzarik onenak daudela euskarak aurrera egiteko: gazteak euskaraz prestatuta, corpora garatuta, terminologia landuta, eremu digitalean ere euskara ondo kokatua dago, eta praktika onak badira sektore teknologikoan.

Sektorean euskara hautu pertsonala da ia beti, eta ingelesa jotzen da ezinbestekotzat lan teknikorako. Baina, sektorean aipatzen denez, euskarari aitortzen zaio balioa lan-harremanetarako. Laneko harremanena erronka bat izango da. Izan ere, tresna teknologikoetan hizkuntzak gero eta garrantzi txikiagoa izango du, ikonoak gailenduko baitira. Sektore

teknologikoa euskaldundu nahi badugu, partida lan-harremanetan jokatu da, eta ez horrenbeste gailuetan. Bilerak, harremanak, ahozkoak eta idatzizkoak euskalduntzea da garrantzitsua... hor dago gakoa.

### Momentuz, ordea, beste hizkuntza batzuen aurrean galtzaile ateratzen da euskara.

Egia da oso gutxi hitz egiten dela euskararen inguruan. Euskararen gaia ezkutuan dago, eta sektoreko eragile guztien artean gaiaren inguruan gehiago hitz egiten hasi beharko ginateke; narratiba ezberdinak entzun, eta hausnartu. Sektorean euskarak aurrera egiteko, euskararen inguruko diskurtsoak sozializatu beharko genituzke foroetan. Eta baita diskurtsoak euskaraz egin ere. Euskararen balioa ez da nabarmentzen gutxi erabiltzen duten enpresetan; bai, ordea, asko erabiltzen denetan, eta faktore positibo gisa eragiten du bertako langileentzat ere.

Sektorean badago potentzialtasuna baina ez gabiltza aprobetxatzen. Elkarlana beharrezkoa da. Administrazio, unibertsitate, ikerketa zentro eta enpresen arteko elkarlana sustatu behar da. Zuloak ditugu. Eragile bakoitzak bere hutsuneak landu behar ditu, eta elkarlanetik etorriko da hobekuntza. Euskara kudeatzea ona da enpresarentzat.

Eraldaketa lortzeko, era sistematikoan, eragile guztiak lanean jarri behar ditugu, bide berean.

### Zelakoa izan da prozesua eta nortzuek parte hartu dute?

Prozesua oso interesgarria izan da. Sektoreko eragile askotarikoak elkarrekin hizketan eta hausnartzen jartzea aberasgarria izan da euskararentzat. Elkarrizketak egin ditugu hiru fasetan, eta ateratzen joan garen konklusioekin mahai bat osatu eta kontrastatu egin ditugu emaitzak. Guztira 31 erakundek eta 51 pertsonak parte hartu dute. MONDRAGONen kasuan, guztira 7 kooperatibak parte hartu dute. Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan eta Fagor Arrasate talde motorrean egon dira; Tecnalía, EHU eta SPRIrekin batera. Eragile nagusi bezala EMUN eta Eusko Jaurilaritza aritu gara. Eta horiez gain, IDEKO, Datik-Irizar Group, Eika eta Fagor Ederlan ere bidelagun izan ditugu.

Horrez gain, sektorea hobeto aztertzeke egin dugun lan osagarrian, euskaraz garatutako doktore tesien bilduma oso interesgarriak aurkitu ditugu. Horrek erakusten du sekulako produkzioa dagoela euskaraz ere.

### Oro har, euskarazko diskurtsoak aintzat hartuta, zelan kokatuta ikusten dituzu MONDRAGONeko kooperatibak?

MONDRAGON korporazioko kooperatiba asko teknologia aurreratuen sektorean sartzen dira, aitzindariak dira teknologiararen garapenean eta aitzindariak dira, baita ere, euskararen kudeaketa lantzen. Sektore oso erdalduna da oraindik, baina badaude oasiak, eta oasi horietako bat da MONDRAGON. Politika sozioenpresarialaren barnean lantzen du euskararen estrategia Korporazioak, eta horrek, zalantzarik gabe, laguntzen du. Baina, MONDRAGONek ere badauka bere erronka, oraindik kooperatiba guztiak ez baitira murgildu euskara kudeatzeko dinamikan.

### Etorkizunera begira, zer proposamen egin dituzue?

Enpresek kontzientzia hartu behar dute. Hizkuntzak kudeatzea eta euskara kudeatzea enpresa garatzeko aukera bat da. Egiten ez duena aukerak galtzen ari da. *Aukera-kostua*-ren diskurtsoak ere funtziona dezake. Inportantea da esatea euskara kudeatzeak onurak ekar ditzakela. Eta diskurtso hori erabili beharko genuke. Hemengo enpresentzat interes-talde garrantzitsua da euskaraz bizi eta lan egin nahi duena. Eta enpresek erakargarri izan nahi badute, hortik jo behar dute.

Gaur gaurkoz, euskaraz ez jakitea oztopo sozial handia da lanean ere. Eta enpresak horretaz jabetu behar dira. Enpresa teknologikoek barneratu dute ingelesez ez jakitea oztopo handia dela. Barneratu beharko lukete euskara ez jakitea ere oztopo handia dela. Horregatik, belaunaldi berriekin konektatuko duten diskurtsoak jarri behar ditugu martxan. Gazteekin konektatu beharra daukagu. **TU**

## “GAUR GAURKOZ, EUSKARAZ EZ JAKITEA OZTOPO SOZIAL HANDIA DA LANEAN ERE. ETA ENPRESAK HORRETAZ JABETU BEHAR DIRA”.

Ion Etxeberria IKERLANEKO ZUZENDARI NAGUSIA

## “Azal modernoagoa dugun arren, gure esentzia gordetzen dugu”

1994 URTEAN HASI ZEN IKERLANEN, INGENIARITZA IKASTEN ARI ZELA, LANA ETA IKASKETAK PARTEKATUTA. IKERLARI BEZALA ARITU DA ETA AZKEN URTEOTAN PERTSONEN ETA MARKETINAREN ZUZENDARIA IZAN DA. ORAINTSU, ZUZENDARI NAGUSIAREN KARGUA HARTU DU, MARCELINO CABALLERO ORDEZKATUZ.



### Nola aldatu da Ikerlan urte hauetan?

Asko aldatu da eta, era berean, oso gutxi. Teknologiaren garapena eta hori lantzeko erabiltzen ditugun tresnak erabat aldatu dira, esate baterako. Enpresaren tamaina ere bikoiztu egin da, egun 360 pertsonak osatzen dugu lantaldea. Baina, badira beste gauza batzuk ez direnak aldatu, hala nola, teknologia bizitzeko dugun modua, bezeroekiko dugun orientazioa, lan giroa eta taldearen kohesioa, proiektuak lantzeko modua... Nolabait esateko, azal modernoagoa dugun arren, benetako esentzia gordetzen dugu. Zentzu honetan, modu berezian eskertu nahi nuke Marcelinok egin duen lana eta ahalegina, nortasuna zainduz garapena etengabe bultzatzeko.

Gaur egun, teknologiarekin lotuta bizi gara eta etengabeko eraldaketa bizi dugu, eta horren ondorioz,

“Gaur gaurkoz, euskaraz ez jakitea oztopo sozial handia da lanean ere. Eta enpresak horretaz jabetu behar dira.”

azpimarratuko nuke Ikerlan enpresa sendoa dela, teknologikoki aurreratua, enprekin ondo konektatua eta dinamikoa.

### 2024 bitarteko Plan Estrategikoa garatzeko, zeintzuk dira erronka nagusiak?

Lehenik eta behin esango nuke 2024 urtea berezia dela, 50 urte beteko ditugulako. Ez da bakarrik data bat, baizik eta urtemuga horretara iritsi nahi dugu proiektua sendotuz jarraituta. Hau da, ez dugu nahi zinta bat mozteko ekitaldia antolatu bakarrik, baizik eta 2024a Ikerlan balioan jartzeko urtea izatea nahi dugu.

Lerro estrategiko desberdinak definitu ditugu. Lehenik eta behin, enpresetara transferitzen dugun teknologia sendotzen jarraitzea. Horixe da gure eginkizuna, horretarako sortu ginen eta horixe da gure helburua: teknologia garatzen jarraitu, enpresen eskura jarri, hauek ere lehiakorragoak izan ahal izateko.

Horrez gain, hori guztia lortzeko pertsonak behar ditugu, talentua erakarri behar dugu Ikerlanera, eta bertan gauden pertsona guztion garapena sendotu eta zaindu behar dugu. Eta teknologiarri dagokionez,

gure espezializazioak sendotzen jarraitu behar digu, enpresetara transferitzeko eta hauetan erabilgarriak izan daitezen.

Nolanahi ere, Ikerlanen gizarteari begira egiten dugu lan, gizartea eraldatzeko elementu garrantzitsua garelako uste dugu eta horregatik beste erakundeekin ere harreman estua dugu, elkarrekin helburuak lortzea errazagoa baita.

### Zer eskaintzen die Ikerlanek MONDRAGONeko kooperatibei?

Gure enpresek teknologia behar dute eta Ikerlanek teknologia eskaintzen du. Baina hori ez da nahikoa! Izan ere, teknologia hori euren produktuetan aplikagarria izatea ere ezinbestekoa da. Horixe da guk eskaintzen diegun balio erantsia: profesionaltasuna proiektu zehatza garatzeko orduan. Eta horrez gain, Ikerlanek gertutasuna eskaintzen du, gu ere MONDRAGON garelako. Bertatik sortu ginen, behar teknologikoei erantzuna emateko, eta urte hauetan lortu dugu elkar ezagutzea eta ulertzea.

**Orain arte Pertsonen arloa zuzendu duzu. Nolakoa da Ikerlaneko lan taldea?** Ikerlanen modu berezian

“Lerro estrategiko desberdinak definitu ditugu. Lehenik eta behin, enpresetara transferitzen dugun teknologia sendotzen jarraitzea. Horixe da gure eginkizuna, horretarako sortu ginen eta horixe da gure helburua”

zaindu eta landu den arloa da pertsonena. Gure profesionalak gustura lan egitea, behar den bezala garatzea, funtsezkoa da. Gainera, ahalegin berezia egiten dugu profesional onenak erakartzeko eta ondoren garatu eta errotzeko baldintzarik onenak eskaintzen.

Zentzu honetan, gure profesionalak bereziki bi aspektu goraipatzen dituzte: lan giroa, eta proiektuen garrantzia eta erakargarritasuna.

Gure lan taldearen profila honela definitu genezake: teknologia bizi duten pertsonak eta horrekin gozatzen duten pertsonak. **TU**

# Baos de tofu ahumado y escarola



**EL** tofu es una comida de origen oriental preparada con semillas, soja y agua, junto con algún solidificante o coagulante. Se basa en el valor nutritivo de la proteína de soja y en su capacidad para reducir el colesterol en sangre, entre otros beneficios. Además, el tofu es bajo en calorías, con

cantidades relativamente grandes de proteína y muy poca grasa. Es rico en hierro y dependiendo del coagulante usado durante su manufactura, puede también tener altos contenidos de calcio y/o magnesio.

Por su parte, la escarola es una variedad de la endivia que presenta unas puntas dentadas y tallos ramificados. Se trata de una planta idónea para preparar ensaladas y que se puede acompañar de otros productos como tomate, cebolla y demás alimentos propios de la época. **TU**



## Para el bao

- 1 Mezclar la levadura, el agua tibia, el azúcar y el aceite.
- 2 Añadir harina poco a poco.
- 3 Amasar durante 15 minutos.
- 4 Dejar reposar una hora tapado.
- 5 Amasar 10 minutos más.
- 6 Hacer un cilindro y cortar en cuatro.
- 7 Hacer una bola, estirar con un rodillo en forma ovalada.
- 8 Pintar con aceite y doblar por la mitad.
- 9 Reposar 45 minutos.
- 10 Cocer al vapor 10 minutos.

## Para el tofu

- 1 Rallar el jengibre y el ajo.
- 2 Mezclar todos los ingredientes.
- 3 Dejar marinar durante 2 horas.
- 4 Pasadas las 2 horas, secar y dorar en una sartén.

## Para las verduras encurtidas

- 1 Cortar en juliana.
- 2 Mezclar el agua con la sal y el vinagre.
- 3 Encurtir las verduras durante 20 minutos.

## Para el bao

- 1 Para la salsa.

## INGREDIENTES

### Para el bao (4 panes)

- » 125 gr harina integral
- » 2 gr de levadura
- » 6 gr azúcar blanco
- » 70 ml agua templada
- » 7,5 ml aceite oliva

### Para el relleno

- » 60 gr Escarola
- » Cuchara sopera Tofu marinado
- » Cuchara sopera Verduras encurtidas
- » Cuchara sopera Salsa Para la salsa
- » 40 gr Mayonesa
- » Cuchara sopera Siracha
- » Cuchara sopera Aceite sesamo
- » Cuchara sopera Lima

### Para el tofu marinado

- » 100 gr Tofu
- » 20 gr Jengibre
- » 20 gr Ajo
- » 50 ml Salsa de soja
- » 10 gr Miel
- » 10 ml Lima
- » 5 ml Aceite de sésamo

### Para las verduras encurtidas

- » 1 ud Cebolla morada
- » 1 ud Zanahoria
- » 50 ml Vinagre
- » 50 ml Agua
- » Cuchara sopera Sal

## María Juez

UN VIAJE GASTRONÓMICO, DE UTRERA A EUSKADI.

# “Ha sido una experiencia muy intensa”

MARÍA LLEGÓ A DONOSTIA HACE CUATRO AÑOS, PROCEDENTE DE UTRERA, SEVILLA, CON EL SUEÑO DE ESPECIALIZARSE EN GASTRONOMÍA. ESTÁ FINALIZANDO SUS ESTUDIOS DE GRADO Y HA REALIZADO SU PROYECTO EN EROSKI, EN VIRTUD DEL CONVENIO ENTRE BCC Y EROSKI.



**Por qué elegiste Basque**

### Culinary Center?

La gastronomía y, en especial, la repostería me ha gustado siempre. Mi abuelo es repostero y esa afición ha estado siempre presente en mi vida, desde niña, aunque nunca pensé dedicarme a ello. Pero, cuando me llegó el momento de elegir qué estudiar empecé a mirar opciones y la ciencia aplicada a la gastronomía me cautivó. Y, entre todas las opciones de grado, la mejor opción y la más relevante era ésta, ¡así que no lo dudé!

### ¿Cómo se ha adaptado una sevillana a Donostia?

Bien, muy bien. Ha sido una experiencia muy intensa. En esta universidad la mayoría somos de fuera por lo que hemos formado una segunda familia, en la que me he sentido muy a gusto, como en casa.

### Estás finalizando el grado. ¿Con qué te quedas, en especial?

Sobre todo, con las vivencias que he compartido con las personas que he tenido conmigo. Además, los conocimientos y la experiencia que estoy

adquiriendo me han enriquecido mucho personalmente y seguro que serán muy válidos de cara al futuro.

### ¿Se han cumplido tus expectativas?

Cuando empecé a estudiar aquí, pensaba que iba a estar más dirigido a la cocina, pero enseguida me di cuenta de que era mucho más que eso, y además percibí que no quería ser cocinera o repostera, sino que quería dedicarme a otros temas relacionados con la innovación, la gestión, la ciencia de la gastronomía y el emprendizaje.

### El Proyecto Fin de Grado lo has realizado con Eroski. ¿Por qué?

En el tercer curso del grado de Ciencias Gastronómicas en la especialidad de innovación recibimos la visita de uno de los responsables de la relación con los clientes de Eroski y enseguida percibí que me gustaba lo que oía. Estaba muy interesada en conocer más sobre ese diseño de la experiencia del cliente, el *customer journey* tanto digital como presencial en el que Eroski es líder.

Y, es cierto que me ha sorprendido gratamente.

Porque, en definitiva, cuando visitas una tienda no crees que hay tanto trabajo detrás. Estoy muy contenta con lo que he aprendido y, además, me contrataron en Eroski para agosto y septiembre.

### En el futuro, ¿dónde te ves?

No lo tengo muy claro, pero me gustaría dedicarme a temas relacionados con la innovación. A veces me veo montando algo propio, pero todavía es pronto para decirlo.

### La nueva cocina, de la que tanto se habla, ¿qué es para ti?

Creo que es una transformación hacia los orígenes, pero utilizando técnicas de ahora, novedosas y disruptivas. Es por ello que hoy en día, el hecho de ir a un restaurante se convierte en una experiencia, donde el plato, incluso, puede ser secundario.

“Me di cuenta de que no quería ser cocinera o repostera, sino que quería dedicarme a otros temas relacionados con la innovación, la gestión, la ciencia de la gastronomía y el emprendizaje”.

### ¿Quién es tu referente?

Además de muchos cocineros, me inspira el empresario bilbaíno Taig MacCarthy. Me gusta su manera de trabajar porque de un producto o idea realiza un prototipo de manera rápida y de ahí desarrolla ideas de éxito. Me inspira su manera de trabajar, su metodología, la manera de innovar...

### ¿Si tuvieras que elegir un plato?

Uh... seguro que un plato dulce. Me gusta mucho la repostería. Creo que elegiría el mostachón, es un dulce muy representativo de Utrera que es mi tierra y se basa en un tipo de bizcocho aplanado.

### ¿Un sabor?

¡Algo dulce dulce!

### ¿Una bebida?

Un vino.



www.tulankide.com



GIZATASUNA  
LANEAN

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza

MONDRAGON